# واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة


اعداد

رشا عدنان صقر

المشرف

الأستاذ الدكتور هاشم إبراهيم

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور ساري حمدان


قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية


كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية




تموز، ٢٠١٤

ب

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة والتي بعنوان **(واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة)** وأجيزت بتاريخ ٧/ ٧/ ٢٠١٤

| أعضاء لجنة المناقشة | التوقيع |
|---|---|
| الأستاذ الدكتور هاشم محمد إبراهيم، مشرفاً | ............ |
| أستاذ – علم النفس الرياضي | |
| الأستاذ الدكتور ساري حمدان غنيمة، مشرفاً مشاركاً | ............ |
| أستاذ – الإدارة في التربية الرياضية | |
| الأستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي، عضواً | ............ |
| أستاذ – القياس والتقويم في التربية الرياضية | |
| الأستاذ الدكتور وليد أحمد الرحاحلة، عضواً | ............ |
| أستاذ – التدريب الرياضي | |
| الأستاذ الدكتور حسن طلال الطويل، عضواً | ............ |
| أستاذ – المناهج وطرق التدريس (جامعة مؤتة) | |

**نموذج ترخيص**

أنا الطالبة: رشا عدنان صقر أمنح الجامعة الأردنيـــة و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو اســـتغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونيـــة أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: رشا صقر

التوقيـــــع: رشا

التاريـــــخ: ١٦ / ٧ / ٢٠١٤م

# الإهداء

إلى القلعة الصامدة ......الى رمز العزة والكرامة والإباء ........إلى وطن المقاومة الشريفة بلادي سورية

إلى ست الحبايب أول حب عشته بدنياي وأول اسم نطقته شفتاي .... إلى الشمس التي أنارت دربي ودفأتني بحنانها.....إلى من تحت قدميها أمي الحبيبة

إلى مثلي الأعلى من علمني العطاء بلا مقابل .............إلى من أحمل إسمه بكل اعتزاز ....إلى من يحترق كالشمعة ليضيء دروبنا أبي الحبيب

إلى من تقاسمت معهم سكر الحياة وعلقمها ........ أخوتي

إلى سندي في الحياة ورفيق دربي ....... من لم يكل ولم يمل عن تقديم الدعم والتشجيع لي ...... من تحمل الكثير من أجل تحقيق غايتي زوجي

إلى من أعطى للحياة لوناً وطعماً ...........إلى الزهرة التي فاح شذاها في أرجاء غربتي ..... إلى الملاك الصغير الذي لايفارق مخيلتي غاليتي حلا

إلى من وقف لجانبي أوقات المحن وكان لي العون في تخطيها ......إلى من خفف علي غربتي أصدقائي الأحباء

إلى كل من أحاط طفلتي بحنانه ورعايته فكان لها السند والعون

## أهديكم جهدي المتواضع

# الـشكـر و الـتـقـديـر

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أتم نعمته بإتمام هذه الدراسة، أتقدم ببالغ الشكر والعرفان لأساتذتي الكرام الأستاذ الدكتور هاشم إبراهيم والأستاذ الدكتور ساري حمدان اللذان طوقاني بقبولهما الإشراف على هذه الدراسة، ولجهودهم الواضحة في تقديم الدعم والتوجيهات القيمة والسديدة والتي بدورها أغنت الدراسة وانعكست بفوائد جمه على الباحثة.

كما أتقدم بخالص الشكر والإمتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم وتكرمهم المشاركة في المناقشة والحكم، وهذا شرف عظيم أعتز به، فقد أشعرني حضورهم بالسعادة والفخر والاعتزاز.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر والعرفان بالجميل الأستاذ الدكتور بسام مسمار المحترم الذي لم يبخل أبدا بنصائحه وتوجيهاته السديدة، وامتناني لكل شخص قدم لي يد العون والمساعدة لإتمام هذه الدراسة.

وأودّ أن أعرب عن خالص تقديري وشكري للعاملين في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية بكوادرها التدريسية وموظفيها والتي احتضنتني في رحابها وغمرتني بالبهجة والسرور منذ أن وضع اسمي على كشوفها.

وختاماً فهذا جهدي، فإن كنت قد وفقت، فهذا من فضل ربي، ورضا الوالدين وفضل الأساتذة المشرفين على هذه الدراسة . فالكمال لله وحده.

# قائمة المحتويات

# قائمة الجداول

## قائمة الملاحق



## قائمة الأشكال

# واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة

**اعداد**

**رشا عدنان صقر**

**المشرف**

**الأستاذ الدكتور هاشم إبراهيم**

**المشرف المشارك**

**الأستاذ الدكتور ساري حمدان**

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها من خلال وضوح المفهوم ، درجة ممارسة إدارات كليات التربية الرياضية لعملية التخطيط الاستراتيجي، توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية، وتوافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية، والى الفروق تبعاً لمتغيرات نوع العمل، الرتبة الأكاديمية، الجامعة/ الكلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) من أصل (١١٠) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٨٤،٥٤ %. استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع بياناتها والمتكون من (٥٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية وقد تم التحقق من صدقها وثباتها. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات. أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والى وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير نوع العمل ولصالح

أعضاء هيئة التدريس الإداريين وعدم وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والجامعة / الكلية. أوصت الباحثة بضرورة تبني إستراتيجية الجودة الشاملة بمعاييرها عند صياغة وإعداد الخطة الإستراتيجية العامة لكليات التربية الرياضية، واعتبارها وثيقة ملزمة التنفيذ من قبل كافة العاملين في الكليات مع وضع أنظمة رقابية للتأكد من عملية التنفيذ.

# الفصل الأول

## التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مصطلحات الدراسة

محددات الدراسة

## مقدمة الدراسة

إن عالم الألفية الثالثة زئبقي في طبيعته وسرعة التغيرات والتطورات المعاصرة في كافة العلوم الإدارية والتربوية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة كالعولمة والخصخصة والجودة الشاملة وبروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات ، مما يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها. (الصيرفي،٢٠٠٨)

ولقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي اعتبر من المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة والتي ينبغي على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضمن استمرارها وبقائها نتيجة لظروف المنافسة القوية التي تواجهها المنظمات في السوق الداخلية والخارجية على حد سواء. (مساعد، ٢٠١٣)

ولعل أهم مايتطلبه التخطيط الاستراتيجي والعملية الإدارية الخاصة به هو قرار استراتيجي نابع من الإدارة العليا للمؤسسة بتبني نهج استراتيجي ، إضافة إلى إدارة واعية ومدركة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية ولمعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي . فالإستراتيجية لايلزم أن تكون خارقة لتحقيق النجاح ، بل يكتفي أن تمتلك شمولية ورؤية واضحة ، فهي بذلك تستوعب وتدرك من قبل طاقم العمل جميعه، وبذلك تتجنب عند تطبيقها أخطاء الفشل التي أصبحت واضحة لديها. (السكارنة، ٢٠١٠)

ويعرف جون (John,2000) التخطيط الاستراتيجي بالأداة الإدارية المستخدمة بهدف مساعدة المنظمات على أداء وظائفها بالشكل الأفضل، من خلال التأكد من أن أعضاءها يوجهون جهودهم باتجاه هدف مشترك والتركيز على هذه الجهود .

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل متلاحقة،حيث يعتبر التحليل البيئي (Swot) أهمها وحجر الأساس عند صياغة الإستراتيجية. إذ تقوم المنظمة من خلاله بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المؤسسة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكانياتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات ،

كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطاتها. وقد زادت أهميته بشكل كبير خاصة في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة . فأصبحت المؤسسات معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.(بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٩)

ولما كانت التربية والتعليم وجه للتنمية التي تسعى لها كافة الدول لتحقيق أفضل سبل النمو والرقي المقنن الواعي لمجتمعاتها. برز التخطيط باعتباره أمثل طريق لتحقيق التنمية حتى أصبح هذان المفهومان مترادفين. حيث لقي تفاؤلاً كبيراً من قبل كثير من البلدان بخاصة التخطيط التربوي على تحقيق الأهداف إلا أن كثير من الدراسات أوضحت أن هذا التخطيط يعاني العديد من الأزمات المتمثلة في عدم قدرته على تحقيق ماكان مرجواً منه من تطوير التربية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكثيراً مانجد الممارسة بواد والخطط بواد آخر. لذلك بدأ التفكير في أسلوب التخطيط الاستراتيجي التربوي في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، ومن أهم مبررات ظهوره كثرة العوامل البيئية في محيط نظام التعليم الجامعي وتباينها، كارتفاع تكاليف توفير التعليم ، وازدياد الطلب الاجتماعي عليه، وارتفاع معدلات النمو السكاني ، وارتفاع معدلات البطالة ، وازدياد التنافس بين القطاعات المختلفة بهدف السيطرة على المصادر فضلاً عن ازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط خاصة الطويل المدى الذي لم يستطع مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة الذي بالمقابل تمكن ذلك الاتجاه الإداري الحديث من فهم القوى الموجودة في بيئة النظام وأصبح بمقدوره تجويد الخدمات التي يقدمها، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أفضل ، ومن هنا كانت الحاجة الماسة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الجامعي الكبيرة للمتغيرات التي تحدث في البيئة .(سليم، ٢٠٠٧)

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، إذ يمكن تبنيه في مجال التعليم على أساس أنه منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح وبعيد عن التوازن. يتم في شكل أساليب لرصد الإمكانات التعليمية المادية والبشرية المتاحة والممكنة وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات بمزاياها وعيوبها أمام متخذي القرار. كما يتم في شكل توجه ديمقراطي يتمثل في مشاركة كل أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها. (الهلالي، ٢٠٠٦)

وان تطبيقه وتنفيذه داخل المنظمات التعليمية سوف يساعد على التحديد الدقيق للأولويات والتي تتعلق بالأهداف الرئيسية للمنظمات التعليمية، والتي تتمحور حول تحسين المخرجات التعليمية

وجعلها أكثر تكيفاً وملاءمة لسوق العمل الحالي والمستقبلي، كما أنه سوف يربط جميع المنظمات المحلية والعالمية بشراكة فاعلة مع المنظمات التعليمية، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرجوة، ويجعل المؤسسات أكثر استجابة للتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والذي يمكن من متخذي القرارات من إجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.(مصطفى،٢٠١٠)

كما ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الجامعي جزءاً من التخطيط للتعليم العالي والبحث العلمي من ناحية، ومكملاً لتخطيط القوى العاملة وأسواق العمل من ناحية أخرى . فهو يتناول إعداد تقديرات للاحتياجات لجانبي الطلب على والعرض من التخصصات المختلفة لخدمة التنمية الكلية والقطاعية والجغرافية ويحتاج ذلك إلى مسوحات ميدانية للخطط الخمسية والعشرية للبلاد، وحصر للطاقات والإمكانات المتاحة وخطط البعثات الداخلية والخارجية وخطط البحث العلمي والتكنولوجي . ولا يعتبر التخطيط الاستراتيجي بديلاً عن خطط التشغيل المختلفة بالكليات والجامعات ولكنه المظلة الأساسية لخطط تدوير عجلة التعليم الجامعي والبحث العلمي، إذ انه لابد أن يبدأ بفلسفة واضحة ورسالة محددة ورؤية دقيقة . كما يجب أن يركز على تعظيم القيمة المضافة للتعليم وحل المشكلات البيئية والتصدي للقضايا الدولية والحصول على حصة من السوق العالمي.(النجار،٢٠٠٠)

لقد حرصت مؤسسات التعليم العالي باستمرار على تحقيق تقدم المجتمع من خلال البرامج الأكاديمية التي تقدمها في مختلف الاختصاصات، وفي نفس الوقت تقوم بتعديل وتطوير برامجها باستمرار بحسب التغيرات والتحولات التي يشهدها العصر المتغير ، ورغم تلك الجهود المبذولة التي تقوم بها إلا أن هناك تراجع في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات واتساع الفجوة بين متطلبات السوق وقدرات الخريجين، وزيادة أعدادهم في مجالات قد لايتطلبها سوق العمل ، وقلتهم في مجالات أخرى يكون المجتمع المحلي بأمس الحاجة إليها، إضافة إلى ارتفاع نسبة الطلبة إلى نسبة أعضاء هيئة التدريس مما أدى إلى ضعف مستوى الخريجين وبالتالي ضعف جودة المخرج التعليمي، وهذا يستدعي إعادة النظر بسياسات التعليم العالي لمواجهة تحديات العصر والمنافسة والنوعية المتميزة من خلال إيجاد آلية لضبط نوعية التعليم العالي وتجويد مخرجاته من خلال تطوير معايير تساعد المؤسسات على تحسين نشاطاتها والقوة الدافعة لها نحو التميز في ظل غياب معايير التميز في الجامعات والتي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى تعليم عال ذو جودة ونوعية متميزة . (عقل ،٢٠٠٨)، (سليم،٢٠٠٧)

لذلك نجد أن الكثير من ذوي الاختصاص دأبوا على دراسة نظام إداري شامل متكامل يساهم في تفعيل وتطوير أنظمة ومخرجات العملية التعليمية التعلمية ، وتقويم مدى إمكانية توظيفه كنظام يعمل به ألا وهو إدارة الجودة الشاملة (TQM) .(الفتلاوي ، ٢٠٠٨ )

إذ يرى بعض هؤلاء الخبراء بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر أسلوب فعال لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر ومرونة أعلى. إضافة إلى مجرد كونها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلبة والمستفيدين، تحقق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها. فهي تضمن الفعالية والكفاءة العظمى مع الحقل العلمي البحثي التي تؤدي في النهاية إلى التميز والتفوق. كما وتشمل الجودة الشاملة الجامعية بجميع الكليات والإدارات والعاملين. (الترتوري وجويحان ،٢٠٠٦ )

كما نجد أن الدول المتقدمة قد أولت عناية خاصة نحو تحقيق الجودة الأكاديمية ومعايير اعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، بسبب قناعتها بأنه يقع على عاتق جامعاتنا ومؤسسات التعليم العالي فيها المسؤولية في إعداد وتأهيل أجيالنا لمواجهة تحديات العصر، ولإيمانها أن الذي أصبح مطلوب هو تعليم من نوع جديد ، تعليم يهيئ الفرد والمجتمع لحقائق وديناميكيات عصر التكنولوجيا والمعرفة والتي أصبحت أهم خواص القرن العشرين . وكذلك الدول النامية إلا أنها بشكل عام تعاني من نقص الموارد الكافية للمحافظة على مستويات مستمرة في التنمية وتحقيق الجودة في التعليم العالي. السبب في ذلك يكمن في سلوكيات الإدارة وأساليبها المركزية في اتخاذ القرار والتي تحد من تمكين مؤسسات التعليم العالي من القيام بعمليات إصلاح وإجراء التغييرات اللازمة ، إضافة إلى التحدي الذي يتمثل في مدى إمكانياتها ومواءمة سياستها في التعليم العالي لمواجهة التحديات المستقبلية والحالية. (صبري ،٢٠٠٩)

إذ شهد التعليم العالي في الأردن تطوراً كبيراً خلال الربع الأخير من القرن العشرين. كما شهدت مؤسسات التعليم العالي توسعاً كمياً فائقاً وتزايد أعداد الطلبة الخريجين من هذه المؤسسات الأمر الذي دفع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الالتفاف نحو ضمان جودة مخرجاتها ووضع معايير أكاديمية لاعتماد هذه المؤسسات ووضع أسس معتمدة لتطبيق الجودة عليها ومن هنا وضع مشروع قانون لهيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ، واستنادًا لقانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم ( ٤) لسنة ٢٠٠٥ أسس مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي ثم تحول لهيئة اعتماد. (الصرايره والعساف،٢٠٠٨)
وفي نهاية المطاف يمكن أن نلخص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة على أن التخطيط الاستراتيجي يعمل بشكل أفضل عندما يوضع في محيط يعزز من إدارة الجودة ،

ويفترض أن يتكامل التخطيط الاستراتيجي مع مفاهيم الجودة الشاملة. ولايمكن الحديث عن نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن مفاهيم الجودة فهما يتقاسما العديد من العناصر المشتركة، وهذا الاشتراك يعزز من أساليب الإدارة والتكنيك المستخدم في العمل . ومن هذه العناصر المشتركة تعزيز التركيز على متطلبات العملاء من خلال المنتجات والخدمات المقدمة، التأكيد على دور العاملين ومشاركتهم من خلال فرق عمل متكاملة، استخدام مقاييس الأداء، التركيز على النتائج النهائية، الاعتماد على تجميع البيانات وتفسيرها، دعم الإدارة القائمة على الحقائق ، ربط تخصيص الموارد بكفاءة وفاعلية الإدارة . فكلا المدخلين لا يمكن أن ينجحا بدون الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا. ونجاح تطبيقهما يتطلب رؤية واضحة ، وإشراك فعال من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى دعم عملي مستمر بجهود تدريبية وتطويرية وتخصيص لموارد مالية وبشرية فعالة . بينما يعتبر عدم اندماج الإدارة العليا في عمليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي من أهم الأسباب المؤدية لعدم نجاح هذين المدخلين، وعليه، يلاحظ مدى الارتباط الكبير والمهم بين المدخلين بما يعزز استخدامها بشكل مشترك لتطوير العمل في المنظمات في الوقت الحاضر. (إدريس والغالبي، ٢٠٠٧)

## أهمية الدراسة

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع البحث وهو موضوع التخطيط الاستراتيجي ، حيث أشارت العديد من المراجع والدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدمه كأسلوب إداري تعتبر أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لاستخدمه . علاوة على أنه أصبح مطلباً حضارياً فرضته طبيعة التسارع والتطور التكنولوجي والمعلوماتي وما خلفته العولمة من تغييرات .

١- الكشف عن مدى إدراك ووعي أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للمعنى الدقيق للتخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة به والعمل على إزالة اللبس والغموض حوله من خلال التوصيات التي ستقترح .

٢- توجيه أنظار إدارة الكليات إلى ضرورة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي عوضاً عن التخطيط العشوائي الارتجالي غير الممنهج ، لما له من أثر في المحافظة على ديمومة المؤسسة واستمراريتها في التقدم والتطور في أدائها.

٣- تقييم الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بغية الوقوف على نقاط الضعف والقوة في محتواها، والعمل على تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والعمل على تضمين معايير الجودة الشاملة بالشكل الفعال في مضمونها.

٤- مساعدة أصحاب القرار في تحسين وتطوير خطتهم الإستراتيجية بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وجودة المخرجات التعليمية التعلمية .

٥- طرح إستراتيجية الجودة الشاملة في أذهان العاملين في كليات التربية الرياضية وسلوكياتهم ابتداءاً بعملية التفكير، التخطيط ، التنفيذ ، الرقابة، التقويم.

## مشكلة الدراسة

في ظل بيئة متغيرة تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، أصبح لزاماً على كافة المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية الأكاديمية أن تدير الأدوار المناطة بها بأسلوب إداري هادف وواعي، يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة يمكنها من الزيادة من حد بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها على أكمل وجه وهذا لن يتحقق بدون التخطيط الاستراتيجي سواء من ناحية الفهم الواضح والدقيق لمفهومه ، أم الممارسة الجدية له من قبل المؤسسات الأكاديمية لما له من أثر في زيادة فرص بقائها ونجاحها .

وكون النظام التربوي التعليمي في مراحل التعليم الأكاديمي قادر على بناء المعارف ، فان تحقيق النوعية في التعليم لا يتم إلا من خلال تخطيط استراتيجي يحقق التميز والنمو للمؤسسات الجامعية. لذلك لابد من توجيه أنظار المعنيين لمزيد من الاهتمام بالخطة الإستراتيجية لمؤسساتهم وتضمينها العديد من الخصائص والمزايا الفعالة التي تضمن ديمومتها. عدا عن ذلك فان سمعة ومصداقية بقاء أية جامعة تعتمد على جودة الهيئة التدريسية فيها وما تقدمه من برامج أكاديمية، كما أن تطوير الهيكل التنظيمي الفاعل، وكفاءة إدارة عناصره المختلفة تسهم إيجابا في نجاح التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية .

ولقد حققت الجامعات خلال هذا القرن انتشاراً واسعاً وتطورات هامة وفعالة في صناعة التعليم الجامعي، فازدادت أعدادها ، وازداد عدد تخصصاتها ، وأصبح التعليم الجامعي ذو تكاليف باهظة ، بالتالي أصبح لزاماً عليها تعزيز مكانتها في سوق العمل نتيجة لارتفاع شدة المنافسة ، ويتحقق ذلك من خلال الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها بما يتوافق ومعايير الجودة الشاملة في التعليم ، والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الخطط والمناهج الدراسية بأساليبها وطرقها، الوسائل التعليمية المتطورة ، المرافق والمنشآت التعليمية التي تلبي احتياجات الطلبة ، ومدى صلتها بالمجتمع المحلي وإيفائها بمتطلباته حتى يتسنى لها تعزيز مكانتها والإبقاء عليها. وكليات التربية الرياضية كمثيلاتها من الكليات الأخرى في الجامعات الأردنية تسعى باستمرار للارتقاء بهدف الوصول للمعايير العالمية أو حتى الاقتراب منها، إذ أصبح لزاماً عليها تطبيق معايير الجودة الشاملة كمتطلب أساسي فرضته شدة المنافسة وضرورة الحفاظ على سمعتها وبقائها وانطلاقاً من

أهمية موضوعي التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في المحافظة على نمو المؤسسة وتقدمها واستمراريتها وقدرتها في المحافظة على التميز والمنافسة، بالإضافة الى أنه في الآونة الأخيرة يلاحظ تراجعاً في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتراجعاً في مستوى الخريجين وقدراتهم ، واتساع الفجوة بين سوق العمل وقدرات الخريجين فضلاً عن العجز المتراكم في الميزانية المالية. لذلك جاءت هذه الدراسة بغية تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة فيهما وتقديم خدمة للقائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى منتج ومخرج تعليمي ذو جودة عالية ودوام قدرة هذه الكليات على النمو والتطور والتميز بالشكل الذي يخولها أن تقترب من الجامعات العالمية .

**<u>أهداف الدراسة :</u>**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مايلي :

واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة من خلال الأهداف التالية :

١- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

٢- درجة ممارسة إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

٣- درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤- مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٥- الفروق في مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم، الممارسة، معايير الخطة ، معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (نوع العمل، الرتبة الأكاديمية، الجامعة/ الكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## تساؤلات الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة على مايلي:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة من خلال التساؤلات التالية :

١- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

٢- ماهي درجة ممارسة إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

٣- ماهي درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

٤- ما مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

٥- هل توجد فروق دالة إحصائياً على مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم، الممارسة، معايير الخطة ، معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (نوع العمل، الرتبة الأكاديمية، الجامعة/ الكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## مصطلحات الدراسة :

- **التخطيط الاستراتيجي لكليات التربية الرياضية*:** هو عملية تفكير معمق وشامل للتنبؤ بالوضع المثالي الذي ينبغي أن تكون عليه هذه الكليات في المستقبل البعيد، من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد السياسات والإجراءات بما يتلاءم مع التحليل البيئي للوصول الى الأهداف المستقبلية التي وجدت من أجلها، وذلك بالمشاركة الفعالة لجميع الكوادر التدريسية في التخطيط الاستراتيجي بغية تقديم مخرجات تعليمية ذات جودة مميزة.
- **معايير الجودة الشاملة** : هو بيان بالمستويات المتوقعة التي وضعتها هيئة مسؤولة و معترف بها بخصوص هدف معين يراد بلوغه ويحقق قدرًا منشوداً من التميز. (الطلاع،٢٠٠٥)
- **التحليل البيئي (swot)** *: يقصد به تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والتي تشمل على نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل للبيئة الخارجية والمشتملة على الفرص المتاحة والتهديدات.

---

*تعريف إجرائي

## <u>محددات الدراسة</u>

**المحدد المكاني** : كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية (الأردنية- اليرموك- الهاشمية- مؤته).

**المحدد البشري**: أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية (الأردنية- اليرموك-الهاشمية- مؤته).

**المحدد الزماني**: الفصل الدراسي الثاني من ٢٠١٤/٢/٢٧ ولغاية ٢٠١٤/٤/١٠

# الفصل الثاني

# الإطار النظري

# الدراسات السابقة

# التعليق على الدراسات السابقة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على عرض شامل للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ألا وهو التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة وذلك بغية تكوين خلفية نظرية جيدة تتمحور حول الموضوع، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية سواء أكانت دراسات مرتبطة أم مشابهة .

## أولاً: الإطار النظري

### المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

تطلب التطور الذي شهدته العقود الأخيرة في كافة المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتنظيمية وما رافقه من تقدم خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها المنظمات تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري ، بالتالي ازدادت التوجهات لاستثمار تطبيقات ومضامين الفكر الاستراتيجي لوضع الخطط الإستراتيجية التي تساهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على إدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة المتمثلة في الفرص والتهديدات Opportunities&Threats وانسجاماً مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك من نقاط قوة Strengths وما تعانيه من نقاط ضعف Weaknesses . وفي إطار تلك التطورات، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهور مفاهيم وفلسفات إدارية جديدة، تطلب الأمر تبني المدخل الاستراتيجي لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيار . (إدريس والغالبي ،٢٠١١)

ويعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة، ولم يتفق علماء الإدارة في وضع تعريف محدد لها، فمنهم من عرفها: بأنها التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل . فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.(ياسين، ٢٠٠٢)

ويعرفها كل من إدريس والغالبي (٢٠١١) بأنها عمليات إدارية شاملة ومتكاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتهديدات.

ويعرف الدوري (٢٠٠٥) الإدارة الإستراتيجية بأنها الخطة الموحدة، والمتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.

ويعرفها كل من مرسي وسليم (٢٠٠٧) بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة .

ويؤكد ناطوريه (٢٠٠٩) على أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

**<u>مهام الإدارة الإستراتيجية:</u>**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، وعملية ديناميكية متواصلة تسعى لتحقيق أهداف المنظمات عن طريق القيام بمهام عديدة:

١- تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي.

٢- تهتم بالكفاءة التشغيلية كتوجه استراتيجي، أي بأهمية الربط بين التفكير والتنفيذ، بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة التطبيق اليومي لها .

٣- متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية. إضافة إلى تحليل أداء الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وما يتضمن فيها من عناصره قوة وضعف.

٤- تحديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء، أو النمو والتطور .

فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه، واغناء لأبعاده، كما ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، وذلك لأنها تعني إدارة التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة ، فهي تهتم بالحاضر والمستقبل كما أنها نظرة داخلية للخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي .(ياسين، ٢٠٠٢)

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي :

لقد حدث في بداية الخمسينيات تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الاميريكية أدت إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، وكنتيجة لحدوث تلك التطورات برز مفهوم التخطيط طويل المدى Long Rang Planning وذلك لغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف. فراج هذا المفهوم في منتصف الستينيات في الوقت الذي تبنت فيه بعض المنظمات أساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه في أواخر الستينات تعرض إلى انتقادات كثيرة منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى.(حمدان وإدريس،٢٠٠٩)

يشير التخطيط بصورة محددة إلى الكيفية التي يجب التعامل مع المستقبل من خلالها فاهتمام الإدارة بالمستقبل لايتأتى إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤيا الثاقبة، والغايات والأهداف الواضحة، وتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ، وتوقع المهام والأنشطة، وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل تنظيم يقود لتحقيق الأهداف، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولاً وبشكل موضوعي، وبناءاً على بيانات تمثل حقائق وليس أراء واتجاهات شخصية. فالتخطيط الاستراتيجي يعد الجسر الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً. ( الصيرفي، ٢٠٠٨)

يشير السكارنة (٢٠٠٩) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو مدخل من مداخل الإدارة الحديثة الذي يهدف للوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين .

ويوضح ( الشافعي، ٢٠٠٧) أن التخطيط الاستراتيجي هو النشاط الذي تقوم من خلاله المؤسسة بالإعداد والاستعداد للمستقبل. كما ويعرفه بأنه العملية المنظمة التي يمكن من خلالها تحليل القرارات الإستراتيجية وصنعها بطريقة نظامية ومنطقية.

ويعرفه بولي كاسترو (Policastro,2003) بأنه الطريقة المناسبة لتحديد الأهداف البعيدة الأجل، والتوجه الفعلي للمؤسسة في تحقيق تلك الأهداف.

ويؤكد ( مصطفى، ٢٠٠٣) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عمليه مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم على نظام المعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية، على

ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذلك المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة.

ويعرف السلمي (٢٠٠٣) التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب لتوجيه موارد المنظمة وإمكانياتها لتحقيق أهداف وغايات محددة خلال فترة زمنية معينة بالأخذ في الاعتبار الإستراتيجية العامة للمنظمة ونتائج التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي.

ويرى ناطوريه (٢٠٠٩) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

ويشير توفيق (٢٠٠٥) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية شخصية تضيف إليها مابداخلها من إمكانيات وقدرات وهذه العملية تتطلب مستويات عالية من الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية، وذلك من خلال رؤية وسماع الإشارات المفصحة عن مواطن الضعف واستغلالها بصورة عبقرية مما يجعلها تتحول في النهاية إلى ميزة تنافسية ، كما ويتطلب القدرة على التوصل إلى معرفة الفجوة القائمة بين التفاعلات التي تتم بين الاتجاهات المتناقضة الظاهرة التي تحدث في البيئة الواقعية، والمقدرة على إحداث التوازن بين العوامل المتراكمة سواء الداخلية أو الخارجية منها داخل التنظيم واضح وجلي ثم إحداث التوازن بينها وبين فاعلية التنظيم داخل المنظمة ، بهدف تحقيق الهدف المنشود.

ويبين الجبوري (Al-Juboori, 2004) إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية تشمل تطويراً استراتيجياً واعياً للموارد البشرية التي هي على دراية ،والتزام بالتنفيذ الناجح للخطط الإستراتيجية.

## <u>أهمية التخطيط الاستراتيجي</u>

يشير الوليد (٢٠١٠) إلى أن التخطيط الاستراتيجي تبدو أهميته في أنه يخدم الإدارة على المدى الطويل ويساعد في تغيير الخطط الفرعية واختيار البدائل الممكنة في الوقت المناسب والعمل على التوفير في الوقت والمال والجهد وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وأقل جهد وأقل وقت وأحسن أداء.

يتفق كل من السيد (٢٠٠١) وبني حمدان وإدريس (٢٠٠٩)، على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن على النحو التالي:

١. يساهم التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري وشمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.

٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٣. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد وأوجه استخداماتها المتعددة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف، ومن ثم توجيه الموارد بناء على أهمية تلك الأهداف.

٤. يساهم التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فهو يحقق النظرة الشمولية للعمل. كذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل وترابط الأهداف مع بعضها البعض بحيث تكون أساساً لكل تحسين وتطوير.

٥. يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية، أو التغيرات المحتملة في البيئة التي بها المنظمة، وبالتالي يمكن للإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٦. يساهم التخطيط الاستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا، وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يساعد إشراك الإداريين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.

٧. يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

٨. يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمّكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

٩. يساعد على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال المشاركة بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد عندهم مستوى الرضا تجاه المنظمة.

ويؤكد كل من مرسي وسليم (٢٠٠٧) أن خبرات وتجارب المنظمات في مناطق عديدة من العالم في تطبيق أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي ساعدت المنظمات على اختلاف أنواعها سواء العامة والخاصة، الهادفة أو غير الهادفة للربح لتحقيق نجاحات كبيرة، وتحسين معدل النمو، وزيادة قاعدة المستهلكين، واختراق الأسواق العالمية ، والأهم من هذه النواتج هو التعلم عن عمليات الإدارة الإستراتيجية، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات.

**خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي :**

يرى كل من المغربي وغريبة (٢٠٠٦) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد، لذلك فهو يتمتع بالعديد من السمات والخصائص نذكر منها:

١. يقوم على تكامل وترابط جميع وظائف المنشأة.
٢. يقوم على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية .
٣. يعمل على التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها.
٤. يعمل على توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنظمة.
٥. يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف ) أكثر من التركيز على المدخلات.
٦. يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات حول البيئة الخارجية للمنظمة .

كما ويؤكد كل من الغالبي وادريس(٢٠٠٩) أن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط بقدر بما تحتويه من خصائص فردية، متجددة، مرنة، وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. ومن هذه الخصائص:

١- عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول حقيقي ؛ فالأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور واضح.
٢- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤيا وأهداف وأفكار متناثرة.
٣- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي إتجاهاً ، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
٤- عمليات التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عرضية.
٥- عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة، موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة، وتوسعيه مفتوحة، وليست دفاعية جامدة.
٦- عملية التخطيط الاستراتيجي تنتج أفعال، وليست تأجيل أو تمهل وأن تكون متجهة للنتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.

## نجاح التخطيط الاستراتيجي : Success and Failure of Strategic Planning

لضمان الحصول على نتائج مرضية للخطة الإستراتيجية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية التالية: السكارنة (٢٠١٠)

١- عدم المغالاة في وضع الأهداف بحيث يصبح من الصعب تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة.
٢- وضع الأهداف بما يتلاءم مع قدرات المؤسسة بحيث لا تنجز وراء طموح الشمولية والسعة غير الواقعية .
٣- التأكد من توفير التمويل الكافي لبرامج الخطة وفعالياتها لضمان تشغيل الخطة كما يجب.
٤- الالتزام الحقيقي بالخطة والعمل بجدية على انجازها وعدم التحول عنها إلى مواضيع أخرى لان ذلك يؤدي إلى إضعافها.
٥- تحرير إجراءات تنفيذ الإستراتيجية من القيود الروتينية والإجراءات البيروقراطية التي تثقل عمليات التنفيذ .
٦- التمسك بالقيم التي قامت عليها الإستراتيجية والعمل بها بحرص وشمولية.
٧- الوفاء بجميع الالتزامات المعقودة مع الآخرين سواء أكانت بالأموال أو بالجداول الزمنية أو بالمسؤوليات.

## دواعي ومبررات التخطيط الاستراتيجي:

يتفق كل من عبوي (٢٠٠٦) ، القطامين (٢٠٠٢) إلى أن هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التفكير التخطيط الاستراتيجي ألا وهي :

١- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات وبالتالي تتكون فجوة واسعة بينها وبين العالم الحالي قياساً بالأعوام السابقة أو عندما تتخلف مؤشرات الأداء للمؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة.
٢- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية . ويستخدم نتائج الأداء  للدلالة على ماتم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.

٣- حدوث تغييرات مستمرة في إدارات المؤسسات، حيث انه من المعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير أسلوبه وطريقته الخاصة في قيادة المؤسسة ، بالإضافة إلى ما يتمتع به من سلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لانجاز أهداف مؤسسته .

٤- نقص الإمكانات والموارد المتاحة وهذا يتطلب تخطيط استراتيجي طويل الأمد بطريقة علمية مدروسة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حتى تتمكن المنظمة من استخدام مواردها بطريقة عقلانية لتلبية احتياجات المنظمة.

## فوائد التخطيط الاستراتيجي :

يتفق كل من العارف (٢٠٠٢) ،المغربي وغريبة (٢٠٠٦) على أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي ينجم عنه عدة فوائد على صعيد المنظمة بأكملها، ونذكر منها:

١. يزود المنشآت بمرشد حول مالذي تسعى لتحقيقه.
٢. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنظمة.
٣. يساعد المنظمات على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
٤. يساعد المنظمات على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
٥. يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة .
٦. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدير ويجعله خلاقا ومبتكراً ومبادراً بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
٧. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
٨. يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ويؤكد كاوف مان (Kaufman,et.al,2003) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي وفوائده تظهر من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

١- مامدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية ؟
٢- ماهو اتجاه المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية؟
٣- ماهي العناصر الأهم وذات الأثر الشمولي الواجب أن ترتكز عليه المنظمة ؟ ولماذا ؟
٤- ماهي أفضل الطرق والوسائل التي من المفترض استخدامها من قبل المنظمة بهدف الوصول إلى النتائج المنشودة؟

٥- كيف يمكن للمنظمة قياس تقدمها ونجاحها؟

بينما توضح ماتشادو وآخرون (Machado ,et.al ,2004) بأن ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد نذكر منها:

١- توضيح مهمة المؤسسة وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات .
٢- القدرة على الابتكار وإدارة التغيير.
٣- القدرة على دعم عملية صناعة القرار .
٤- تعزيز عملية القيادة.
٥- تخصيص الموارد .
٦- تحسين إجمالي إدارة الجودة الشاملة TQM .
٧- تعزيز قدرة المؤسسة على التفكير والعمل بصورة إستراتيجية.

**معوقات التخطيط الاستراتيجي:**

تطور التخطيط كأسلوب عملي وواعي لإدارة الموارد في المنظمات وتحقيق أهدافها إلى أن وصل هذا التطور إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي . وبدأ يصبح أكثر تعقيداً وأكثر شمولية، وتعقدت طرقه وأساليبه، وبات يواجه العديد من المعوقات والإشكاليات حيث اتفق كل من العارف (٢٠٠٧ ) ، بني حمدان والغالبي (٢٠٠٩) إلى أن من ابرز المعوقات التي تعيق عملية التخطيط والتي تحد من فاعليته:

١- عدم رغبة الإداريين في المنظمة في استخدام هذا الأسلوب ,ويعللون ذلك بعدم توافر الوقت الكافي، وأنهم سيبذلون وقتا دون أن تتم مكافأتهم على جهدهم في هذه العملية.
٢- التغير السريع في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
٣- غموض بعض المفاهيم الإستراتيجية لدى قادة المنظمة.
٤- عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات لوضع الخطط الإستراتيجية.
٥- ضعف الموارد المتاحة أو صعوبة الحصول عليها في حال توفرها.
٦- التعجل في استنباط رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها .

و أضافت (خطاب،٢٠١١) مجموعة من العوائق التي تؤدي ببعض المؤسسات إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الدول النامية وتتمثل بالتالي:

١- الظروف التي تمر بها بعض الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب على المنظمات وضع تخطيط طويل الأجل.

٢- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الإستراتيجية.
٣- قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلا ت.
٤- استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال.
٥- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.
٦- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول.
٧- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

**الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وأهم تحدياته:**

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين ، وأهم اتجاهات هذا الفكر كما يراها ناطورية (٢٠٠٩):

١- العولمة : يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمة لاتقتصر على البيئة المحلية بل تمتد إلى أبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.
٢- الجودة الشاملة : لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ماتقدمه من خدمات وماتقوم به من أعمال وأنشطة.
٣- زيادة أهمية العميل : أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل لزيادة رضاه.
٤- نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف: أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

## مراحل التخطيط الاستراتيجي

يرى كل من المغربي وغريبة (٢٠٠٦) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بالعديد من المراحل والخطوات، يمكن صياغتها على النحو التالي :

١- تحديد رسالة وأهداف المنشأة .
٢- تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة.
٣- تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبوءات بشأن البيئة المستقبلية.
٤- القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.
٥- تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
٦- تقييم واختيار الاستراتيجيات.
٧- اختبار مدى الاتساق .
٨- إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.
٩- الرقابة الإستراتيجية .

بينما يشير رفاعي وعبد المتعال (٢٠٠١) إلى أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تنقسم إلى خمسة خطوات وهي :

١- اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها.
٢- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.
٣- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط الضعف والقوة بها.
٤- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة الشركة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (swot).
٥- تنفيذ الإستراتيجية .

ويؤكد (حمدان، وإدريس، ٢٠٠٩) على أن التخطيط الاستراتيجي يمر بالمراحل التالية :

١. تحديد وتعريف الإتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال.

٢. التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.

٣. صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.

٤. وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة.

٥. نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٦. تحديد مستهدفات الأداء.

٧. الرقابة وتقييم النتائج.




الشكل١. نموذج التخطيط الاستراتيجي

سليم (٢٠١٠)

## مكونات التخطيط الاستراتيجي :

إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة تضع تصورًا لمستقبل التنظيم، وتتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم، تبدأ بصياغة الأهداف، فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة .وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه، والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ، وكيفية معالجة النتائج، وذلك يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة . (ماهر،٢٠٠٩)

وتعد هذه المكونات بمثابة الوصفات الرئيسية التي تضع المؤسسة على بداية طريق النجاح، فهي تعطي كل فرد في المنظمة صورة واضحة عن توجهات ومسيرة المنظمة أو المؤسسة.

## أولاً : التخطيط للتخطيط : Plan to Plan

أن هذه الخطوة ضرورية جداً، حيث أن البدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي دون أن تكون المنظمة إدارتها العليا مستعدة فعلاً وملتزمة لبذل الجهد المطلوب ، وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحه. فالمنظمة التي تقول أنها مستعدة فعلاً للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يفترض أن تقوم بما يلي : (الغالبي وادريس،٢٠٠٧)

١- تحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية .
٢- تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط .
٣- تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية .
٤- متابعة الهيكل التنظيمي، وإجراء تطوير العمل فيه أو تغيير بعض جوانبه إذا تطلبت العملية التخطيطية ذلك.
٥- تشكيل أنظمة المعلومات الإستراتيجية والعمليات الداعمة للعملية التخطيطية .
٦- توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للعملية التخطيطية.

وتعرف الكردي ( ٢٠١٠) التخطيط للتخطيط بأنه اتفاق يعكس القرارات بشأن كيفية إجراء وتطبيق التخطيط، يهدف تحضير وتهيئة المؤسسة للبدء في العملية التخطيطية ,من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية وسط مجموعة من الاستراتيجيات، والأهداف، ويوفر توجيهًا واضحًا للمشاركين، ويقضي على الكثير من فوضى الفهم الخاطئ، ويحدد الأولويات وترتيبها، لتصبح الشغل الشاغل ومحور اهتمام جميع المعنيين والعاملين في البيئة المؤسسية.

## ثانياً: التحليل البيئي :Environmental Analysis

تمثل البيئة كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة سواء كان بالإمكان التحكم فيها والسيطرة عليها أم لا، ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها.(المغربي وغريبة ،٢٠٠٦)

**والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما**

### أ. تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات ثم تحليلها وتقييماً لعوامل بيئية خارجة عن نطاق السيطرة . ويمكن أن تؤثر على المنظمة سلبا أو إيجابا ، بدرجة أو بأخرى . ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف. إذ انه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية . (مصطفى ،٢٠٠٠)

ويوضح عبد الكريم (Abdalkrim,2013) بأن التحليل الخارجي (الفرص – التهديد) هو فرصة لتقديم منتج أو خدمة يمكن أن تولد عوائد مجزية. وهذه الفرص قد تنشأ عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية ، كما يمكن النظر إلى هذه التغيرات على أنها تهديدات لموقف السوق من المنتجات الحالية وربما يتطلب تغييرا في مواصفات المنتج أو تطوير منتجات جديدة كي تبقى المؤسسة قادرة على المنافسة . وهذه التغييرات في البيئة الخارجية قد تكون ذات صلة ب: الزبائن- المنافسون- اتجاهات السوق – الموردون- الشركاء الاجتماعيون- التكنولوجيا الحديثة.

ويشير حبتور (٢٠٠٤) إلى أن نجاح أي مؤسسة يتوقف بشكل كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية تحديد العديد من النقاط وأهمها:

١- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات.

٢- الموارد المتاحة : تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة(مواد أولية – رأس مال – تقنية – آلات – أفراد ) كيفية الاستفادة منها . ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.

٣- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة : تساهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها.

٤- أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك: إن دراسة البيئة الخارجية يساعدنا في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة

٥- الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لابد منه عند وضع الإستراتيجية للمنظمة بحيث تساعد في التعرف على الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

وتصنف العارف (٢٠٠٢) عوامل البيئة الخارجية إلى متغيرات البيئة الخارجية العامة ومتغيرات البيئة الخارجية الخاصة، وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات :

**أ- البيئة الخارجية العامة: General Environment**

يرى المغربي وغريبة (٢٠٠٦) بأن البيئة الخارجية العامة تشمل العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسة ولاتخضع لسيطرة إدارة المؤسسة وتشمل كل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها ، تحديد فرص النمو الاستقرار والنمو، بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة، السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها . وتضم البيئة العامة المتغيرات التالية والمتفق عليها من قبل كل من المغربي وغريبة (٢٠٠٦)، اردريس والغالبي (٢٠١١) :

١- العوامل السياسية (P)Political

- نمط السلطة السياسي سواء أكان ديمقراطي أم ديكتاتوري وتأثيرها على منظمات الأعمال.
- الوعي السياسي والديمقراطي : مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها على التعبير عنها ، الرأي العام.
- درجة الاستقرار السياسي : سمات الاستقرار السياسي ، ورضاء الجماهير ، أثره على التنبؤ بأعمال المنشأة مستقبلاً.

٢- العوامل الاقتصادية Economic

وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال. وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بالناتج القومي الإجمالي ، معدل الدخل القومي ، معدل نمو الاقتصاد ، متوسط دخل الفرد ، معدل التضخم والبطالة ، البورصات المالية ، التأمين وأنواعه ، البنوك وتعاملاتها وانتشارها....الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

٣- العوامل الاجتماعية Social

تحتوي الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة ومنها : طبيعة العلاقات الاجتماعية كالأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها ، الطبقات الاجتماعية ، الجماعات المرجعية، العادات والتقاليد والمواسم الاجتماعية، النمو السكاني وتوزيع

الهيكل العمري للسكان، نماذج السلوك ودوافع الانجاز لدى أفراد المجتمع ، دوافع الانجاز كالبرامج التعليمية والتثقيفية، أسلوب المعيشة كالأدوار الاجتماعية والتحركات الاجتماعية وأنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

٤- العوامل التكنولوجية Technology

تعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة وتعطي للمنظمة دوراً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار ومن أهمها :

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي .
- الموارد والإمكانات المتاحة .
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية .

٥- العوامل التشريعية والقانونية Legal

من أهم هذه العوامل القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنشأة ، قوانين العمل والتأمينات، قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة ، قوانين الضرائب والجمارك.

٦- العوامل الثقافية والتعليمية

وتشمل مستوى الأمية، نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله، جهود أجهزة التدريب الخارجية، الثقافة العامة ، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات ومدى ثقة الجماهير بها.

**ب- البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهام Task Environment**

تتضمن مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنشأة، ويختلف تأثيرها من منشأة إلى أخرى، ويمكن للمنشأة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها وقد لخص توفيق (٢٠٠٦) البيئة الخارجية الخاصة بعدة متغيرات هي:

1-المنظمات المثلية
2-المنظمات العمالية
3-الجهات الحكومية.
4- .الموردون.
5 -الفئات المستهدفة.

بينما لخصها المغربي وغريبة (٢٠٠٦) على النحو التالي :

١- العملاء
٢- الموردون
٣- الوسطاء
٤- الممولون

٥- مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة

٦- الحكومة

٧- المنافسون

**ب- تحليل البيئة الداخلية**

يرى الغالبي وادريس (٢٠١٠) بان البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال. لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية للمنظمات يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدداً أساسيا لاستغلال الفرص أوالتعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة .

ويوضح عبد الكريم (Abdalkrim,2013) بأن التحليل الداخلي هو تقييم شامل للبيئة الداخلية الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف المحتملة . إذ ينبغي تقييم العوامل الموجودة في جميع أنحاء المؤسسة كصورة الشركة – الهيكل التنظيمي- كيفية الحصول على الموارد الطبيعية- الوقوف على منحنى الخبرة والكفاءة التشغيلية.

ويذكر الدوري (٢٠٠٥) أن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تحتل أهميتها القصوى التي تكمن في:

١- اختيار الإستراتيجية الملائمة للمنظمة .

٢- تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء أكانت مادية أم بشرية، ومن خلال تحديد القوة والضعف في المنظمة، وتقويم قدراتها مع قدرات المنظمات المنافسة لها.

٣- معرفة موقع المنظمة في السوق قياساً بمواقع المنظمات الأخرى .

٤- تساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة .

٥- تسهم في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية (التهديدات والفرص) ، وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة بمختلف مستوياتها.

ويحدد مصطفى (٢٠٠٠) عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والتي يتعين تحليلها، مايلي :

١- مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية. وهذا يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

٢- مدى توافر نظم إدارية فعالة في مجالات وظائف المنظمة الأساسية في الإدارة المالية والإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية ومدى فاعلية الهيكل التنظيمي .

٣- مدى توافر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المنظمة. وحيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم ، تنشرها الإدارة بين العاملين، لتحثهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي .

**تحليل Swot (تحليل نقاط القوة والضعف / تحليل الفرص والتهديدات )**

يعرف الغالبي وادريس (٢٠١٠) تحليل swot بأن أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.

ويتفق كلا من الغالبي وادريس (٢٠١٠)، الدوري (٢٠٠٥) على أن تحليل Swot يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما يفيد في بيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية .

بينما يشير المغربي وغريبة(٢٠٠٦)، أبو بكر (٢٠٠٠) إلى أن تحليل Swot يعد من أشهر نماذج التحليل البيئي وهو اختصار لأربعة كلمات وهي :

١- القوة Strength : هو مورد أو مهارة قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، ويطلق عليها أيضا بالقدرة المميزة Distinctive Competence حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، وتتمثل في الموارد المالية، الصورة الذهنية ، العلاقات بالعملاء.

٢- الضعف Weaknesses: هو قيد Limitation أو قصور Deficiency في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة ، ويتمثل في الضعف في الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات الإدارية والتسويقية، والصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة.

٣- الفرص Opportunities : وهي حالات أو موقف مفضل ومرغوب ومؤيد لأهداف المؤسسة ورسالتها وتتجه نحو التأثير الايجابي على أدائها كوجود طلب غير مشبع وإمكانية المنظمة تلبية هذا الطلب.

٤- التهديدات والمخاطر Threats : هي اتجاهات غير مرغوبة أو موقف غير مفضل في بيئة المنشأة الخارجية يؤثر سلبا على أدائها . وتتمثل في دخول منافسين جدد ، انخفاض معدلات نمو الطلب، التغيرات التكنولوجية .

إن فهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة يساعد في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي .

**الجدول١. أنموذج لتحليل مصفوفة Swot**

| العوامل الداخلية | | | |
|---|---|---|---|
| **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** | | |
| **١**<br>**الربط بين نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية (استراتيجيات هجومية)** | **٢**<br>**الربط بين نقاط الضعف الداخلية مع الفرص الخارجية (استراتيجيات علاجية)** | **الفرص** | **العوامل الخارجية** |
| **٣**<br>**الربط بين نقاط القوة الداخلية مع التهديدات الخارجية (إستراتيجية فعالة)** | **٤**<br>**الربط بين نقاط الضعف الداخلية مع التهديدات الخارجية (استراتيجية الكماشة)** | **التهديدات** | |

**سليم (٢٠١٠) ، الدوري(٢٠٠٥)**

## ثالثاً :التوجه الاستراتيجي :

اختلف الباحثون في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن على أن هذه المكونات تتمثل برؤية المنظمة ، ورسالتها، والأهداف الإستراتيجية.(مساعدة ،٢٠١٣)

### ١- الرؤية الإستراتيجية Vision:

تحدد الرؤيا الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل. وبالتالي، فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها في المستقبل، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات. (سليم،٢٠١٠)

يشير كل من المغربي وغريبة (٢٠٠٦) إلى أن عملية الرؤية المستقبلية للمنظمة تعد المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فبدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنظمات أو المؤسسات المنافسة لها في الأسواق فان المؤسسة تفتقد قدرتها على على التركيز والتوجيه لأنشطتها.

الرؤية الإستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها والمكانة التنافسية الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. (إدريس والمرسي،٢٠٠١)

## خصائص الرؤية الإستراتيجية :

يحدد المغربي وغريبة (٢٠٠٦) عدة خصائص تتميز بها :

١-البساطة والوضوح ودقة التعبير .

٢-القابلية للتحول إلى خطط وسياسات.

٣-التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.

٤-الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.

٥-القبول والتأييد من قبل أعضاء المؤسسة.

٦-تحقيق الرؤيا المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأمد لدى أعضاء المؤسسة.

٧-تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات المؤسسة وقدرات المؤسسة من ناحية ، وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى.

٨-تعزيز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة .

٩-الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

١٠-مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته.

١١-الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.

١٢-تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

بينما الصيرفي (٢٠٠٨) يعرض خصائص الرؤية الإستراتيجية كالتالي:

١- التوجه المستقبلي : إن مصطلح الرؤيا الإستراتيجية يرتبط بالآفاق المستقبلية للمؤسسة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى شائعة الاستخدام مثل أغراض المنشأة أو الرسالة .

٢- الخصوصية أو التحديد: يجب أن تتسم الرؤية الإستراتيجية بالخصوصية والتفرد والارتباط الذاتي بالمؤسسة صاحبة الإستراتيجية.

٣- الرؤية ليست هي تحقيق الربح : قد تلخص المؤسسات رسالتها أو أغراضها في تحقيق الربح إلا أن ذلك يعتبر أحد الممارسات الخاطئة والتي يجب إعادة النظر فيها لان الربح هدف تشغيلي.

## عناصر الرؤية الإستراتيجية:

يرى المرسي وإدريس (٢٠٠١) أن هناك ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها في الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

١- تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة.

٢- تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي .

٣- توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

## ٢- الرسالة الإستراتيجية Mission:

يشير مصطفى (٢٠٠٥) الرسالة يمكن أن تكون راية ترشد المديرين ، والعاملين ، لبلوغ الأهداف من خلال الاستراتيجيات والأنشطة ، وهي بهذا الشكل تحدد الاتجاهات ، والتوقعات بشأن مجال نشاط المؤسسة وفلسفتها ، وتجسد إحساسًا بتوقعات يتشارك بها العاملون وتنقل صورة للمجتمع المحلي عن ما هي المؤسسة؟ وماذا تفعل؟ وماذا تطمح أن تكون؟

يرى الصرن (٢٠٠٢) أن من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث أن الشركات والمؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة ، أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة ، والفرق بين الاثنين ، هو أن المهمة عمل فني محدود وفق إطار قانوني محدد ، أما الرسالة فهي أشمل وتتضمن أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية وقانونية، وهي بذلك تمثل بوتقة الفكر والإبداع.

ويعرف توفيق(٢٠٠٤) الرسالة الإستراتيجية بأنها تعبر عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساساً بالإجابة على التساؤلات التالية :

- لماذا وجدت المؤسسة؟
- ماهي طبيعة عملها؟
- من هم عملاؤها؟
- ماهي القيم التي تحكم عمل المؤسسة؟

توضح الرسالة أسباب وجود المنظمة كما أنها تحدد الغرض الأساسي للمنظمة وتشمل رسالة المنظمة وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها وتعريفاً لأسواقها ومصادر دخلها، وتعرف رسالة المنظمة بأنها : تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها "صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية .(الحسيني، ٢٠٠٠)

ويشير محمد (٢٠٠٩) نقلاً عن الشامي وآخرون (٢٠٠١) إلى أن الرسالة الإستراتيجية ترتكز على عدة عناصر أساسية، والعنصر الأكثر أهمية يتمثل في الصورة الذهنية والإدراك الذي تريد المؤسسة الوصول إليه عند الرأي العام ،وتتضمن العناصر الأخرى:

١- أنشطة الأعمال الجوهرية والخدمات التي تقوم بها المنظمة.
٢- البيئة المستهدفة والإستراتيجية التي تعكس مزايا المنظمة عن بقية المنظمات المماثلة.
٣- التكنولوجيا المحورية التي ترتكز عليها المنظمة، وعلاقتها بنوعية عملها ودرجة مصداقيتها ومستلزمات المحافظة عليها.
٤- عناصر الميزة الإستراتيجية المؤكدة للمنظمة في بيئة عملها.

٥- ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية والتزاماتها الاجتماعية والأخلاقية، ودورها وتأثيرها في تحقيق التطور والنمو والتقدم في كل المجتمعات التي تتواجد وتعمل فيها المنظمة.

٦- مدى انعكاس رسالة المنظمة على الأهداف الإستراتيجية الحيوية التي تسعى إليها ، بحيث أن لكل منظمة رسالة خاصة بها، وتختلف باختلاف المنظمات من حيث أسلوب صياغتها ومضمونها.

**خصائص الرسالة الناجحة:**

يوضح الدوري (٢٠٠٥) أن لكل منظمة رسالتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، ولكي تعتبر الرسالة الإستراتيجية ناجحة لابد من أن تتوافر فيها العديد من السمات و الصفات الأساسية والتي بدورها تختلف من رسالة منظمة إلى أخرى:

١-تعكس الرسالة الإستراتيجية فلسفة المنظمة والصورة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل بشكل واقعي وشامل .

٢-التطابق : أن تتطابق رسالة المنظمة مع أهدافها وغاياتها الإستراتيجية.

٣-الانسجام : أن تنسجم الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة مع أهداف المؤسسة.

٤-التكيف مع بيئة عمل المنظمة سواء أكان ذلك التكيف مع ظروف البيئة الداخلية أوالخارجية بهدف التوافق معها أو التفوق عليها.

٥-التوصيف الدقيق والفعال للأعمال والأنشطة التي تقوم بها بهدف تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.

٦-التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها .

٧-قدرتها على تحقيق أهداف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة .

٨-تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

٩-ترسيخ قيم المؤسسة بالشكل الذي يتوافق مع قيم وظروف المجتمع وفق زمان ومكان معينين.

١٠-القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عن طريق حيازتها للمركز الأول في تقديم خدمات متميزة للمجتمع المحلي .

١١-تأخذ بعين الاعتبار كلاً من الماضي والمستقبل في مضمونها .

## أهمية الرسالة الإستراتيجية:

إن نجاح أي منظمة من المنظمات واستمرارها في النمو والبقاء يعتمد بالدرجة الأولى على وضع وتحديد رسالة إستراتيجية واضحة المعالم. ويلخص المغربي وغريبة (٢٠٠٦) أهمية وجود رسالة إستراتيجية في المؤسسة بالنقاط التالية:

١- إن وجود رسالة واضحة في المؤسسة يضمن الاتفاق على أهداف وغايات التنظيم.
٢- تساعد على توفير أساس ومعايير واضحة لتخصيص موارد وإمكانيات المنظمة.
٣- تساعد على تأمين مناخ تنظيمي موحد.
٤- تعمل على تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .
٥- تجعل من عملية ترجمة الأهداف الطويلة الأمد والقصيرة إلى هيكل عملي سهلة وميسرة بحيث يتضمن تحديد مسؤوليات ومهام الأفراد داخل التنظيم.
٦- إمداد عملية الاختيار الاستراتيجي بأسس ومعايير واضحة ومحددة.
٧- تساهم في تحديد أغراض المؤسسة وترجمتها إلى أهداف تفصيلية مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت والتكلفة ومعايير أدائية محددة بالشكل الذي يسهل عمليات التقييم والرقابة.

## العوامل المؤثرة فى صياغة الرسالة الإستراتيجية:

لابد من التأكيد عند القيام بصياغة رسالة المنظمة ضرورة احتوائها على العناصر التالية:(حبتور ،٢٠٠٤)

١- الأسواق والمستهلكين المستفيدين.
٢- السلع والخدمات الأساسية.
٣- النطاق الجغرافي.
٤- التكنولوجيا الأساسية .
٥- الالتزام بأهداف المنظمة : البقاء ، النمو ، الربح.
٦- العناصر الأساسية لفلسفة الإدارة.
٧- الصورة الذهنية المرغوبة للأطراف الخارجية.

## القيم Statement of Values

تعتبر القيم بمثابة المعتقدات الرئيسية المتعلقة بالغرض المذكور في رسالة المنظمة، حيث يشترك في تبنيها أعضاء المنظمة، وتدعم استراتيجياتها ويفخر بها أعضاء المنظمة ، ويسعون إلى وضعها محل التنفيذ، فهي تهديهم أثناء تنفيذهم لعملهم .

كما وتعبر القيم عن الأولويات الرئيسية في ثقافة المنظمة، وهي الدافع الداخلي لكل الأفراد في كافة أنشطة المنظمة، حيث أنها قد تظهر ضمنياً أو بشكل مباشر في أنشطة المنظمة أو في سلوك أفرادها، أو قد تتضمنها في رسالتها ، رؤيتها ، أو أهدافها الإستراتيجية .

وبدراسة القيم في ضوء ثقافة المنظمة Organization Culture نجد أن هناك ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة :

- المستوى الأول : السلوك المعلن للأفراد والمظاهر الأخرى مثل العادات والتقاليد.
- المستوى الثاني : القيم وهي الوعي بما يجب أن يكون .
- المستوى الثالث : المعتقدات الرئيسية وهي القضايا المفروغ منها أو المسلمات . (الظاهر،٢٠٠٩)

## ٣- الأهداف والغايات الإستراتيجية :Strategic Goals and Objective

يعرف إدريس والغالبي (٢٠١١) الأهداف الإستراتيجية بأنها تمثل الأهداف العامة التي تسعى المنظمة للوصول إليها في المستقبل، والتي لايتم تحقيقها إلا عن طريق وضع خطط إستراتيجية، إضافة إلى أنها أهداف تخص المنظمة بالكامل .

بينما سليم (٢٠١٠) يرى بان الأهداف الإستراتيجية تشير إلى الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه مرتكزة بذلك على المخرجات التي تسعى المنظمة إلى انجازها، ومع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها.

يرى الشافعي (٢٠٠٧) أن هناك فرق بين الأهداف والغايات، ويلخص ذلك في نقطتين :

١- تعتبر الأهداف بمثابة النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، وتشير إلى الغايات النهائية الواجب تحقيقها، بينما الغايات هي الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة رسالة المؤسسة إلى نواحي محددة ومجردة وتشمل الوضع المراد تحقيقه- وسيلة القياس والتقدم- نتيجة يمكن تحقيقها- إطار زمني للتحقيق.

٢- الأهداف تمثل الأهداف الشاملة التي تمثل ما تريد المؤسسة تحقيقه على المدى البعيد ، بينما الغايات تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي التشغيلي.

يعرف السكارنة(٢٠١٠) كلاً من الغايات والأهداف، بأن الغايات هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتتسم بالمدى الزمني الطويل، والبعد عن التفاصيل الدقيقة . بينما الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

يؤكد مصطفى (٢٠٠٠) أن كل هدف يتطلب خطة لتنفيذه . كما ويعتبر الأهداف والخطط الإستراتيجية مدخلات أولية لتصميم الأهداف التشغيلية الأقصر أجلاً. والأهداف التشغيلية مع

الخطة الإستراتيجية تساهم في تشكيل الخطط التشغيلية. وتمتزج الخطة التشغيلية بدورها في صياغة الأهداف التكتيكية .

ويشير سليم (٢٠١٠) إلى انه لابد من مراعاة عدة نقاط عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية ألا وهي :

١- تحديد القضايا والإشكاليات الأكثر أهمية وإلحاحا على المنظمة، مثل ماهي المجالات الأساسية التي يجب التركيز عليها في دورة التخطيط.
٢- محاولة التعبير عن هذه الإشكاليات والقضايا الضرورية في صورة فجوات عميقة ينبغي سدها عن طريق وضع عدة أهداف تغطيها.
٣- ما هي الأهداف الحالية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وهل ترتبط الأهداف الحالية بالأهداف الجديدة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
٤- ما مدى قدرة المنظمة على التحكم والتطرق للأهداف التي تم وضعها.
٥- ما هو التسلسل المنطقي في تحقيق هذه الأهداف، بمعنى انه هل تحقيق بعض الأهداف يعتبر مطلباً أساسيا لتحقيق بقية الأهداف .
٦- ماهي العوامل والمحددات الأساسية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف
٧- تبرير أسباب اختيار أهداف بذاتها .
٨- متابعة ومراقبة وتوجيه عمليات وضع وتكوين الأهداف للتأكد من أنها تصب في التوجهات العامة للمؤسسة وتتطرق لاحتياجاتها.

## مواصفات الأهداف الجيدة:

يعتبر كل من مرسي وسليم (٢٠٠٧) أن الأهداف الإستراتيجية هي أهداف طويلة الأمد وتمثل تحولات وتحديات لها دلالة إستراتيجية في حياة المؤسسات .لذلك لابد أن تمتع بالعديد من المواصفات المميزة التي تجعلها أهداف ناجحة، ومن جملة تلك المواصفات نذكر مايلي:

١-الوضوح.
٢-التماسك.
٣-الواقعية.
٤-القابلية للقياس.
٥-الارتباط بالرؤية والرسالة الحاكمة لعمل المؤسسة.
٦-أن تستجيب الأهداف الإستراتيجية للتغيرات البيئية.
٧-أن تفي باحتياجات ومطالب الأطراف الرئيسية التي تتعامل معها المنظمة.
٨-أن تأخذ بالحسبان اعتبارات الموازنة والإمكانات المتاحة.

٩-أن يشترك في وضعها الأطراف الرئيسية بالمنظمة.

١٠-أن تعمل على استنهاض طاقات العمل والابتكار والإبداع.

## وظائف الأهداف الإستراتيجية :

للأهداف الإستراتيجية أربعة وظائف أساسية تقوم بها : (مصطفى ،٢٠٠٠)

١- تهيئ اتجاهاً ومرشداً موحداً لأداء العاملين في المؤسسة .

٢- تسهل التخطيط، إذ تشكل وتوجه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف ، فان حسن تصميم الأهداف يعزز جودة الأهداف .

٣- تعد الأهداف مصدراً لحفز والهام موظفي المؤسسة . فعندما تكون محددة، واضحة، وتمثل تحدياً مقبولاً، فهي تحفز الناس على العمل الجاد لاسيما إن كان بلوغ الأهداف يقترن بتقديم حوافز مرغوبة.

٤- تعد الأهداف معياراً لتقييم الأداء والسيطرة عليه. بمعنى أن الأداء يمكن أن يقيم مستقبلاً من حيث مدى النجاح في تحقيق ما تحدد من أهداف .

## أنواع الأهداف الإستراتيجية :

يتفق كل من السكارنة (٢٠١٠) ، ومصطفى (٢٠٠٠) على تصنيف الأهداف الإستراتيجية وفقاً لمستوياتها وإطارها الزمني إلى :

**١- الأهداف إستراتيجية (طويلة المدى)**

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ككل .
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية .

**٢- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل )**

- تصاغ على مستوى الإدارات الوسطى.
- تعد اقل عمومية من الأهداف الإستراتيجية لكنها أكثر تحديدا وتشتق من الأهداف الإستراتيجية.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

**٣- الأهداف التنفيذية التشغيلية (قصيرة الأجل)**

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد (الإدارة التنفيذية )
- أكثر تحديدا وتفصيلا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها .
- قصيرة وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية .

## رابعاً: صياغة الخطة الإستراتيجية Strategic Plan Formulation

يوضح الغالبي وإدريس (٢٠٠٧) بان صياغة الخطة الإستراتيجية تمثل الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي للمؤسسة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرار عند اتخاذ قرارات مختلفة .وتعني تطوير الخطة الرئيسية للمنظمة .

ويشير مساعدة (٢٠١٣) إلى أن صياغة الإستراتيجية تبدأ بالتعرف إلى الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وهي عملية تكامل التحليل الداخلي مع الخارجي . ويؤكد بان أهميتها تتجلى في الأمور التالية :

١- المرحلة التي تربط بشكل صحيح ، ودقيق ، وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة ، وعمليات التنفيذ بالتفاصيل والواقعية الشديدة.
٢- مساعدة المنظمة على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ، وتوفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
٣- المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم .
٤- تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً .

ويرى بني حمدان وإدريس(٢٠٠٩) بان عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهد كبير من الإدارة العليا، فهي عملية معقدة تشمل أكثر من عناصر التفكير البشري تعقيداً ودقة وقد يشترك فيها اللاوعي أحيانا لذلك لابد من أن تمر عملية صياغة الإستراتيجية بعدة خطوات :

١- تصور مايمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية ، رغم تغير الظروف المحيطة بها .
٢- إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.
٣- تحديد مايسمى بالفجوة الإستراتيجية Strategy Gap أي تحديد الوضع الحالي للمنظمة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه .
٤- البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي تمكن من سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، من خلال استخدام أقصى درجات التفكير الإبداعي والعودة إلى الدراسات التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات .
٥- تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

٦- ترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

٧- إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على عدة عناصر منها:

أ- توضيح كامل للوضع الحالي للمنظمة.

ب- توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

ج- وصف كل بديل أو أسلوب من أساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

## خامساً: البدائل والخيارات الإستراتيجية Strategic Choice

يشير بني حمدان وإدريس (٢٠٠٩) إلى أن أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية اتفقوا على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي .وتتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل يتم انتقاؤه بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه الأكثر ملاءمة لوضع المنظمة الداخلي ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤديا إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة .

ويعرف الدوري (٢٠٠٥) الاختيار أو البديل الاستراتيجي بأنه قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد على اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة.

ويعرفها حبتور (٢٠٠٤) هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن يتم غربلتها ، والإبقاء على أفضلها، الذي يحقق الأهداف.

ويؤكد الوليد (٢٠١٠)على انه يتم انتقاء الخيار أو البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية، حيث يتم جدولة الأهداف وفق أولويات إستراتيجية مع دراسة التكاليف والنتائج المتوقعة ومن ثم وضع سلم بالأولويات الإستراتيجية، وبالمقارنة أما أن يتم اختيار البديل الأول بأهدافه واستراتيجياته وإجراءاته كنموذج متكامل أو اختيار البديل الثاني أو ............الخ

ويعرف بيرس و روبينسون (Pearce &Robinson, 2005) الاختيار الاستراتيجي بأنه عملية انتقاء للإستراتيجية المناسبة من بين جملة البدائل الإستراتيجية على أن تجسد الإستراتيجية المنتقاة رؤية المنظمة ورسالتها .

## العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية :

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمؤسسة. إلا انه على الرغم من الاختلاف فيما بينهم فإنهم لايخرجون عن الإطار العام الذي يتمثل في :(الدوري ، ٢٠٠٥) ، حبتور (٢٠٠٤)

١- الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إذ ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى إمكانيته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
٢- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية: لايمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي مالم تأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، واتخاذ البديل الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.
٣- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف: لايمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي مالم تأخذ بعين الاعتبار تحليل النتائج المتعلقة بموقف البيئة الداخلي لما لها من تأثير في وضع البدائل الإستراتيجية.
٤- العوامل المرتبطة بفلسفة المؤسسة: إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة ، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها ، والعوامل السلوكية باتجاهات وميول الأفراد العاملين.

## المحددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار أو البديل الاستراتيجي:

يوضح بني حمدان وإدريس (٢٠٠٩) الصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي كالتالي:

١- المعلومات : قد لاتتوافر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فان الاستمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسب.
٢- الوقت وضوابط الكلفة: إذ انه في حالة تخطى صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز كلفوياً ما مسموح به، فان فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
٣- انقطاع الاتصال : إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع البديل الاستراتيجي.

٤- السوابق المماثلة : إذ أن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعة قد يفسدا التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.
٥- الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي المقصور من بين ماهو موجود يؤثر على عملية البديل الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمداً على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعوا القرار الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

## سادساً: تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation

يعرف مصطفى(٢٠٠٠) الإستراتيجية بأنها خطط طويلة المدى لبلوغ أهداف المنظمة تتألف من خطط فرعية مرحلية وسياسات ، في إطار توقعات لمتغيرات في بيئة المنظمة. بينما التكتيكات هي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات، وهي أكثر تحديداً من الاستراتيجيات، وتهيئ إرشادات التنفيذ الفعلي للعمليات. وهو مايحتاج إلى خطط أكثر تفصيلاً وتحديداً وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف .

ويعرف السالم (٢٠٠٥) الإستراتيجية هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة أهدافها ورسالتها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساؤى التي تفرزها المنافسة .

ويعرفها الشافعي (٢٠٠٧) بأنها الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل.

ويرى يونس(٢٠٠٥) بأن الإستراتيجية تأخذ بالوسائل والغايات في آن واحد. وأن الأهداف والقرارات يشكلان مستمدات صياغة الإستراتيجية المنظمية بصيغ تخطيطية، أو تطورية لأنماط قرارية مهمة، أو لمواقف قيادية تحدد سلفاً.

يشير توفيق (٢٠٠٠) إلى أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية هي بمثابة تخطيط لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها موضع التنفيذ، وهو يسير جنبا إلى جنب مع صياغة الإستراتيجية ، وعلاقتها معا وثيقة ، حتى لو كانت الصياغة جيدة والتنفيذ ضعيف فسيظهر مشاكل ، كما أن جودة الإستراتيجية من الصعب تقييمها في غياب تنفيذ جيد .

ويعرف السالم (٢٠٠٥) التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجيات المصاغة (الموضوعة ) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظام التخطيط، وتخصيص الموارد

المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة ونظم تقويم الأداء الاستراتيجي.

## الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية:

يعتبر حبتور (٢٠٠٤) مرحلة تطبيق الإستراتيجية، مرحلة تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية الداعمة للإستراتيجية ، بناء الهيكل الوظيفي ، تحديد درجة المركزية واللامركزية في المؤسسة بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية ، ولتطبيقها هناك عدة أنظمة إدارية تساهم في تنفيذها ألا وهي :

### ١- السياسات Policies

يعرف الشافعي (٢٠٠٧) السياسات بأنها المبادئ العامة التي تتبعها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ورسالتها.

يعرفها قشطة (٢٠٠٤) بمجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل ، والمحدد سلفاً بمعرفة الإدارة العليا ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف .

يرى السالم (٢٠٠٥) بان السياسات هي بمثابة دستور للعمل. والإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك. فهي نابعة من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط عريضة إرشادية يسترشد بها الاداريون والعاملون في اتخاذ قراراتهم الجوهرية ذات المدى البعيد ، ويلتزم بها المنفذون أثناء القيام بواجباتهم الوظيفية. فهي تبقى حتى بعد زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها وقد تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة.

ويحدد قشطة(٢٠٠٤) شروط ومواصفات للسياسة الجيدة والتي تتبلور في :

١- أن تعكس أهداف المشروع وخططه وتساعد على تحقيقها .
٢- أن تكون قابلة للتنفيذ عملياً، ولاتكون مجرد شعارات لايمكن تنفيذها .
٣- أن تكون واضحة تماماً حتى يتم استيعابها وفهمها من جانب القائمين على تنفيذها .
٤- وجود توافق بين السياسات في المجالات المختلفة للمشروع وعدم تعارضها مع بعضها البعض .
٥- أن تكون مرنة يمكن تعديلها وتوفيقها بما يتلاءم مع أي تغييرات تحدث في الخطط الرئيسية أو في التوقعات .
٦- يفضل أن تكون مكتوبة ليعلم بها كافة العاملين، ويتم تفادي مشكلات عدم الوضوح.

٧- مراجعتها بصفة مستمرة للتأكد من صلاحيتها بما يتفق مع الواقع الفعلي، وتعديلها وتطويرها عند الحاجة ، بما يتفق مع الأهداف والخطط.

**٢- البرامج: Programs**

هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال. والهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات . (حبتور،٢٠٠٤)

**٣- الموازنات المالية Budgets**

هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات، تتضمن الموازنات تفصيلات التكلفة والعائد لكل من الموقف السابق والحالي والوضع المستقبلي المتوقع،و يتوقف فعالية الموازنات على بيانات التكلفة والعائد وما توفره التقارير من بيانات ومعلومات (أبو بكر،٢٠٠٠)

**٤- الإجراءات :Procedures**

تشير عطا الله (٢٠٠٥) بان الإجراءات تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين،وتتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعمل على إزالة الفوضى بين أنشطة المشاريع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد.

## مهام تنفيذ الإستراتيجية:

هناك خمس مهام ملقاة على عاتق المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية. وذلك لتنفيذ الإستراتيجية التي تمت صياغتها وهي :

١- تحليل التغيير الاستراتيجي .
٢- تحليل الهيكل التنظيمي.
٣- تحليل نسق القيم للمنظمة.
٤- اختيار أحد مداخل التنفيذ.
٥- تنفيذ الإستراتيجية وتقييم البدائل. (توفيق، ٢٠٠٠)

## العناصر التي يجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية:

قدمت مجموعة مكينزي الاستشارية نموذج عرف باسمها مكون من سبعة عناصر، والميزة الأساسية لهذا النموذج يكمن في انه يركز على أن تطبيق الإستراتيجية بنجاح يعتمد على عدة متغيرات متفاعلة مع بعضها البعض متوافقة أو مساندة للإستراتيجية ألا وهي: (السالم ، ٢٠٠٥)

**١- الإستراتيجية Strategy:**

تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

**٢- الهيكل Structure:**

يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل فيما بينها.

**٣- الأنظمة Systems:**

تدل على عمليات التشغيل والتدفق التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

**٤- نمط الإدارة :Style**

يمثل الأيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشر ووقتاً، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

**٥- الموظفون Staff:**

جميع الموظفون داخل المنظمة، إذ من الضروري الاهتمام والتفكير فيهم ليس في شخصياتهم فقط ، وإنما في كل مايتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

**٦- القيم المشتركة Shared Values:**

تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وتتجسد في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

**٧- المهارات Skills:**

القابلية الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات الأخرى.

## سابعاً: الرقابة الإستراتيجية Strategic Control:

يرى ياسين (٢٠٠٢) أن هذه المرحلة تشير إلى عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفوءة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها من دون هدر لجميع الموارد خصوصا المادية منها.

بينما سليم ومرسي (٢٠٠٧) فيشيران إلى أن الغرض من عملية الرقابة الإستراتيجية هو التأكد أن الاستراتيجيات التي تم تنفيذها تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وتصب في الأهداف الإستراتيجية بصورة مباشرة. ويرى بغض الخبراء والكتاب أن تقييم الإستراتيجية الحالية أو المقترحة يمكن أن يركز على:

١- تقييم ما إذا كانت الأهداف التي صممت الإستراتيجية من أجل تحقيقها متسقة مع الأهداف الأخرى.

٢- تقييم جودة العمليات التحليلية والتنظيمية المستخدمة في تطوير الإستراتيجية .

٣- تقييم محتوى الإستراتيجية .

٤- تقييم قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية .

٥- تقييم نتائج الأداء في ظل الإستراتيجية المتبعة.

ويشير السالم (٢٠٠٥) ، الدوري (٢٠٠٥) إلى أن أهمية الرقابة الإستراتيجية تكمن على النحو التالي:

١- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة.

٢- تعكس حالة تكيف المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعد بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية.

٣- تعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المؤسسة.(السالم،٢٠٠٥)

٤- تزود بالتغذية العكسية (Feedback) التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مناسبة ومتناسقة بالشكل الصحيح .

٥- تحسن الرقابة الإستراتيجية الكفاءة التشغيلية.

٦- تطوير ثقافة عامة داخل المؤسسة.

٧- المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management).

٨- نشر الموارد في أماكن استخداماتها الأكثر كفاءة. وتوزيع خبرة أو مهارة الإدارة في أرجاء المنظمة وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الثانوية.

٩- وسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة، فهي أيضا عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات: البيئة العامة ، رسالة وغايات المنظمة ، صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ونتائج الأداء الكلي للمنظمة. ( السالم ،٢٠٠٥)

## مراحل الرقابة الإستراتيجية:

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من منظمة إلى أخرى وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منظمة. ويحدد إدريس والمرسي (٢٠٠٢) مراحل الرقابة الإستراتيجية على النحو التالي:

١- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية: وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية، والخارجية. وعند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة .

٢- قياس الأداء التنظيمي : يجسد الأداء مدى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهداف طويلة الأجل ، وتتلخص في البقاء والنمو والتكيف . أن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هنالك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد.

٣- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية : يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي.

أما فيما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالفة تحديدها، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنتها بالأدوار المتوقعة من كل منهم في خطط التنظيم .

## شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة:

لكي يكون نظام الرقابة الاستراتيجي فعالاً، لابد من توفر بعض الشروط والمتطلبات الأساسية لذلك ، ومنها: القطامين (٢٠٠٤)

١- من المفترض أن يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها .

٢- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب .

٣- الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون النظام الرقابي يعطي كماً هائلاً من المعلومات في حين يحتاج الأمر إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها .

٤- يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير المدى.

## المعوقات المحتملة للرقابة الناجحة:

للرقابة الفعالة عدة معوقات لابد من اتخاذ ما يلزم لمواجهتها، ومن هذه المعوقات (الوليد ،٢٠١٠)

١- يمكن أن تزيد النشاطات الرقابية من إحباط العاملين في وظائفهم وبالتالي تنخفض معنوياتهم.

٢- يمكن أن تشجع نشاطات الرقابة على التحريف بالتقارير .

٣- يمكن أن تجعل نشاطات الرقابة أعضاء المؤسسة ينظرون إلى مصلحة المؤسسة من وجهة نظر ضيقة.

٤- يمكن أن ينظر إلى نشاطات الرقابة على أنها أهداف عملية للرقابة بدلا من كونها الوسائل التي يتم بواسطتها اتخاذ القرار التصحيحي.

## معايير تقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation Criteria

تعد عملية تقييم الإستراتيجية من الخطوات المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية كونها تنصب على تأمين ما تم اختياره من مسارات وبدائل إستراتيجية كانت الأفضل من بين البدائل المتاحة أمام منظمة الأعمال، كما أنها تركز على كون ما تم استهدافه من مخرجات ونواتج وغايات قد تم تحقيقه فعلاً في الواقع الميداني . فقياس فاعلية الإستراتيجية يتطلب إعادة النظر في تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات .

وهناك ثلاثة معايير لتقييم مدى نجاح إستراتيجية أي منظمة:

١- معايير الملاءمة Suitability Criteria: يركز هذا المعيار على المنطقية العامة للإستراتيجية. لذا فان النقطة المحورية لهذا المعيار ترتبط بمسألة فيما إذا كانت الإستراتيجية تتعامل مع القضايا والعوامل الإستراتيجية ذات الصلة بالوضع الاستراتيجي للمنظمة أم لا. ويمكن التأكد من ذلك من خلال طرح عدة أسئلة منها.

- هل للإستراتيجية مغزى اقتصادي؟ وهل تتمكن من خلال تبني هذه الإستراتيجية من تحقيق اقتصاديات القدرة التشغيلية أو الخبرة؟

- هل الإستراتيجية ملائمة لقدرات المنظمة والتزاماتها البيئية؟

٢- معايير الجدوى Feasibility Criteria: يتعلق هذا المعيار بالموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية من خلال إجابة السؤال، هل أن الموارد المطلوبة متاحة أو يتوقع الحصول عليها؟ والموارد المقصود بها( المالية، البشرية، الوقت، المعلومات) . ويتم التحقق من هذا المعيار عن طريق تحليل التدفقات النقدية والتنبؤ بها، تحليل نقطة التعادل، تحليل توليفة الموارد.

٣- معيار القبول Buy-in Criteria: يرتبط هذا المعيار بتوقعات الأطراف المرتبطة بالمنظمة، بالأخص العملاء والعاملين، من حيث الأداء المتوقع والنتائج المستهدفة بالإستراتيجية والتي يمكن أن تكون بالأشكال التالية:

- العوائد والمزايا المالية وغير المالية التي يتوقعها المستثمرون والعملاء والعاملون بالمنظمة.
- المخاطر والاحتمالات بفشل الإستراتيجية والعواقب المالية وغير المالية المترتبة نتيجة الفشل.
- ردود فعل الأطراف المرتبطة بالمنظمة أي جميع الالتزامات التي يمكن أن تترتب على تبني وتنفيذ الإستراتيجية وتكون لصالح طرف على حساب الآخر كالاعتراف بحقوق العاملين باستخدام التجمعات النقابية، أو الإندماج بمنظمة أخرى مما يؤدي فقد البعض لوظائفهم.

وفي نهاية عملية التقييم غالباً ما يطرح التساؤل التالي :

- لماذا نجحت/ لماذا فشلت إستراتيجية المنظمة ؟ (الهيتي ويونس،٢٠١١)

## المحور الثالث:التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات الجودة الشاملة فانه لابد من النظر إلى هاتين الممارستين الاداريتين من منظور تحليلي لخصائص كل منها للوقوف على نقاط الالتقاء بينهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة في صنع القرار . وقد تم تحليل الخصائص لكل منها حيث تبين أن هناك عدة خصائص مشتركة تلتقي فيها الجودة الشاملة مع التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح بالجدول :

**جدول٣. الخصائص المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة**

| الجودة الشاملة | الخصائص المشتركة | التخطيط الاستراتيجي |
|---|---|---|
| تكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد | العلمية | دراسة الظواهر وتشخيص الواقع سعياً للتطوير |
| تعتمد على جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية | التطوير | تعتمد على الطريقة العلمية في جمع المعلومات وتحليلها |
| تشتمل على جميع أجزاء التنظيم | الشمولية | يشتمل على كافة الأنشطة التي يقوم بها التنظيم |
| مشاركة كافة الأفراد والمعنيين | المشاركة | مشاركة كافة الأطراف داخل وخارج المؤسسة |
| الاستجابة الدقيقة والسريعة في الانجاز | التوقيت | التوقيت الدقيق لعملية الانجاز |
| الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل | الأولوية | جدولة الأنشطة حسب أولويتها |
| يسعى إلى تحسين جوانب العمل والخدمات | الفاعلية | يسعى لتحقيق الغاية والهدف |
| وضوح رؤية وأهداف المنظمة | الوضوح | وضوح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة |
| النظرة البعيدة والرؤية المستقبلية | المرونة | تقييم بدائل متنوعة في رسم صورة المستقبل |

يتبين من الشكل التلازم في خصائص العمليات الإدارية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة وأنها تنطلق أساساً من فهم عمل المنظمة بدراسة الواقع الحالي والقائم لها ، وتحديد المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلا للتهيؤ لها مع استمرار المساءلة والرقابة وتقييم النتائج والمتابعة . ومن خلال النظر إلى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات فان حلقة الاتصال بين الجودة والتخطيط الاستراتيجي تعد صمام الأمان لضمان التطوير والتحسين والتجويد في أداء المنظمات وهو ما تسعى أهداف التخطيط الاستراتيجي لتحقيقه.(العاني ،٢٠١١)

**مفهوم إدارة الجودة الشاملة :**

إن التغيير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى التركيز على أهمية التقويم والتطوير المستمر لمواصفات وخدمات وأنشطة المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها ومنها المؤسسات الجامعية، فضلاً عن زيادة الإقبال الاجتماعي على التعليم الجامعي مما أدى إلى اتساع وانتشار الحاجة الملحة إليه وأضفى على الجامعات مسؤوليات وأدوار جديدة.(الفتلاوي ، ٢٠٠٨)

كما ويشير الترتوري وجويحان (٢٠٠٦) إلى انه يتحتم على مؤسسات التعليم العالي أن تغير من هياكلها التنظيمية بشكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه الجامعات، بل لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة وقدرة على الاستيعاب والانتشار والإفادة من التكنولوجيا الحديثة.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارين، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (الترتوري وجويحان،٢٠٠٦)

يعرف دمنج Edwards Deming الجودة بأنها " وفاء المنتج بحاجات المستفيد حالياً مستقبلاً". (عبد الحي،٢٠٠٧)

ويعرف البيلاوي (٢٠٠٨) الجودة بأنها "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة ، واقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك . وينطبق ذلك المبدأ على الإنتاج ، والمنتج النهائي في نفس الوقت.

ويعرف سليم (٢٠٠٧) الجودة بأنها خلق ثقافة متميزة والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وبأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن.

وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.(مجيد والزيادات،٢٠٠٨)

أما القيسي (٢٠١١) فتعرف الجودة في مجال التعليم بأنها عملية تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي(طالب، فصل، مدرسة ، مرحلة تعليمية ) من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم.

ولقد تحدثت الأدبيات السابقة عن الجودة وتعريفاتها والمعايير التي تحكم ذلك ومن تلك التعريفات تعريف أوستن للجودة ، إذ قام بوضع معيارين لتعريف الجودة في التعليم العالي : المعيار الأول يرى أن مفهوم الجودة في التعليم العالي يجب أن يركز على سمعة المؤسسة وشهرتها أو مصادرها. فالمؤسسة التي لديها تسهيلات أفضل غالباً ما تكون جيدة . المعيار الثاني أن تعريف الجودة في التربية يجب أن يعزز ويقوى عن طريق تطبيق فلسفة تحسين الجودة.(عقل، ٢٠٠٨)

ويعرف حمود (٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن نظام إداري متكامل يتضمن تطوير وتحسين المخرجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستفيدين حالياً ومستقبلاً . كما ويعرفها بالإستراتيجية الفكرية الشاملة التي تعتمد على تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة وتوجيهها نحو الأهداف والمخرجات .

ويعرفها ادوارد ديمنغ Edward Deming بأنها "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته .(بن عيشاوي ،٢٠١٣)

ويعرف جوزيف .ر. جابلونكس Goseph R.Gablonshi إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.(عبد الحي،٢٠٠٧)

ويعرف سليم (٢٠٠٧) إدارة الجودة في التعليم بأنها منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة وجعلهم متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يضفي تغيراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات.

ويؤكد جوران Juran أن تحقيق الجودة في التعليم العالي هو منهج وعملية إدارية تهدف إلى تحقيق كفاية التعليم العالي وخلق وتهيئة الجو الأكاديمي المناسب للطلبة للحصول على الشهادة الجامعية .ويضيف أن ذلك لا يعني التركيز فقط على قياس مدى ما يتم تحقيقه من أهداف بل ينبغي أن يشمل تقييم للانجازات التي تم تحقيقها في مستويات التعليم العالي .ويقترح أنه في ظل غياب معايير محددة ومتفق عليها في التعليم العالي يصبح من الضروري على المؤسسة الأكاديمية أو

الجامعة أن تحدد رؤيتها وأهدافها وغاياتها لكي يمكنها من تقييم أداءها وإنجازاتها بناءا على هذه الأهداف والغايات .(صبري،٢٠٠٩)

## مفهوم معايير الجودة والاعتماد Quality and Accreditation Standard

تعرف القيسي (٢٠١١) معايير الجودة بأنها المستوى النموذجي المطلوب للأداء، أو هو الإطار المرجعي الذي يقوم على أساسه الأداء الواقعي، ويحدد مدى ابتعاده أو اقترابه من هذا المعيار.

ويؤكد مجيد والزيادات (٢٠٠٨) بان معايير الاعتماد تختلف من بلد لأخر أو من مؤسسة لأخرى لكنها جميعها متفقة على الهدف الآتي إلا وهو مساعدة المؤسسات التعليمية على رفع مستوى الجودة فيها وتحسين فاعليتها ودعم جهودها للسير نحو التميز في إطار توافقها وانسجامها مع أفضل المعايير العالمية المعروفة . وتسيير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية الدولية، والقدرة على التنافس مع زميلاتها.

ويؤكد الصمادي (٢٠٠٨) نقلاً عن أبو الرب وأخرون (٢٠٠٧) بان الاعتماد إحدى الوسائل التي يتبناها المجتمع التعليمي بغية التنظيم الذاتي والمراجعة المثلية من أجل تقوية ودعم نوعية وكفاءة التعليم، بصورة تجعله موضع ثقة الناس والتقليل من مدى تحكم الأجهزة الخارجية.

وتعرف الفتلاوي (٢٠٠٨) معايير الجودة ببيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن درجة أو هدف معين ، أو التميز المراد الوصول إليه لتحقيق قدر منشود من الجودة.

يعرف (البيلاوي ، ٢٠٠٨) الاعتماد التربوي "تأكيد وتشجيع المؤسسات التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة ، بناء على منظومة معايير أساسية (Basic Standards) تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، وليس في ذلك طمس للهوية الخاصة بها.

يعرفه المليجي (٢٠١١) بأنه العملية التي تستطيع من خلالها المؤسسة التعليمية تقييم أنشطتها التعليمية بصفة دورية في جميع جوانبها أو بعضها ، بغية الحصول على قرار مستقل بأنها تحقق أهدافها التعليمية وأنها بصفة عامة يمكن مقارنتها مع مؤسسات مشابهة في دول أخرى من حيث الأداء والخدمة التعليمية التي تقدمها وتضمن عناصر هذه العملية التحديد الواضح للأهداف التعليمية ، والدراسة الذاتية الموجهة نحو الأهداف ، والتقويم الميداني بواسطة النظراء ، وقرار لجنة الاعتماد بمدى أحقية المؤسسة في الحصول عليه.

وتشير عقل (٢٠٠٩) إلى انه من اجل تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي وقياس درجة تميزها، فان هناك مجموعة من المعايير التي تستخدمها تلك المؤسسات لتحقيق ذلك، وتتفاوت هذه المعايير كما ذكر مجيد والزيادات (٢٠٠٨) من مؤسسة لأخرى. ومن جهة معتمدة للتصنيف أو الاعتماد من ناحية أخرى ، وعلى الرغم من هذا التفاوت ، فان المبادئ الأساسية للجودة والتميز والتصنيف تقوم على ذات الأسس وهي :

١- التركيز على النتائج ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف التي يرغبها المؤسسون .
٢- التركيز على العميل (الزبون) ويتم ذلك من خلال إيجاد قيمة دائمة للعميل .
٣- قيادة وثبات في الأهداف ويتم ذلك من خلال وجود قيادة تمتلك رؤية واضحة تنسجم مع الأهداف.
٤- إدارة تعتمد العمليات والحقائق ، ويتحقق ذلك من خلال إدارة المؤسسة (الجامعة- الكلية) باستخدام مجموعة من النظم المعتمدة على بعضها البعض والمتداخلة والعمليات والحقائق.
٥- تطوير العاملين وإشراكهم، ويتم ذلك من خلال تعظيم مساهمة العاملين عبر تطويرهم وإشراكهم.
٦- الاستمرارية والابتكار والتحسين ، ويتم ذلك من خلال مواجهة الواقع القائم باستخدام التعليم الهادف إلى الإبداع والابتكار وفرص التحسين .
٧- تطوير الشركات ، ويتم ذلك من خلال تطوير وإيجاد قيمة للشركاء والمحافظة عليها .
٨- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، ويتم ذلك من خلال الفهم والاستيعاب والاستجابة لمتطلبات القوانين والأنظمة وحاجات المجتمع .

**أنواع الاعتماد :**

تشير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن (٢٠٠٦) إلى الاعتماد بأنه سلسلة من الإجراءات التدقيقية والتقييمية المعيارية لضمان الحد الأدنى من متطلبات جودة التعليم العالي واقتراح الخطوات التنفيذية الكفيلة بالارتقاء بمستوى العملية التعليمية وبسوية وأهلية مخرجاتها في أسواق العمل المحلية والخارجية. وان هناك نوعان من الاعتماد إلا وهما:

١- الاعتماد العام : يعتبر سلسلة من الخطوات التدقيقية والتقييمية المعنية بالبنى التحتية والموارد البشرية الأكاديمية والإدارية لمؤسسة التعليم العالي .
٢- الاعتماد الخاص : يعتبر إجراء شبيه بالاعتماد العام لكنه مكرس باتجاه تدقيق وتقييم العناصر المعنية بالتخصص الأكاديمي .

واتفق كل من مجيد والزيادات (٢٠٠٨) وطعيمة (٢٠٠٦) إلى أن هنالك نوعان آخران من الاعتماد هما:

١- الاعتماد المؤسسي : اعتماد المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة للمناهج ، ومستويات انجاز الطلبة والهيئة الأكاديمية وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية .

٢- الاعتماد البرامجي : ويطلق عليه أيضا الاعتماد التخصصي ويقصد به تقييم البرامج بمؤسسة ما والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة .

ويضيف المليجي (٢٠١١) نوع أخر من الاعتماد في المؤسسات التعليمية إلا وهو الاعتماد المهني الذي يعتبر منظومة متكاملة تستهدف ضمان جودة إعداد المعلم وجودة أدائه لعمله ، وتنميته مهارياً، وبشكل مستمر ومنتظم، وذلك من خلال عمليات الترخيص وتجديد الترخيص لمزاولة مهنة التعليم، وهذا الترخيص القانوني يعد السبيل الأمثل للتعرف على حقيقة مستوى الإفراد المتعامل معهم ، ويمنع أدعياء المهنة والدخلاء عليها من العمل في مجالها ، ومن ثم يضمن كفاءة العمليات والخدمات التعليمية.

**<u>مبادئ الاعتماد المؤسسي في التعليم :</u>**

يمثل الاعتماد عملية تقييم لأداء المؤسسات التعليمية وتطبيق معايير الجودة عليها تقوم به هيئات محلية مختصة، فإذا ثبت التزامها بشروط ومواصفات التميز الأكاديمي يعتمد أداؤها، وتمنح شهادة تؤكد نشاطها التعليمي، وجودة برامجها البحثية والأكاديمية، حسب حد أدنى من المستوى المحدد للمعايير المنصوص عليها للجودة ، وتتضمن مبادئ الاعتماد في مؤسسات التعليم كما يراها المليجي(٢٠١١):

١- يعتبر حسن اختيار ممثلي المؤسسة مطلباً أساسياً لنجاح عملية الاعتماد إلا انه لا يكفي وحده، لتحقيق الطموحات المرجوة إلا إذا اقترن ذلك بتوفير السياسات المناسبة ذات العلاقات بعمليات الاعتماد المختلفة.

٢- توفر المتطلبات الأساسية المتضمنة توافر المعايير الجيدة والكتيبات والمقاييس الملائمة، والمعلومات الدقيقة التي يتم استخدامها في مختلف الجوانب الإجرائية لعمليات الاعتماد الأكاديمي، حيث انه بمجرد توافر أساليب جديدة للاعتماد دون حسن التنفيذ والتطبيق لا يعني شيئاً كثيراً إلا في حال توافر الخبرة.

٣- إجراءات الاعتماد المؤسسي التي تتم تحت نوعين مختلفين من السلطة وهما التنظيم الحكومي ، والتنظيم الأكاديمي الذاتي ، فقد تساهم حكومات بعض الدول بنفسها في عمليات ضمان الجودة من خلال تقييم جودة المؤسسات والبرامج، أو عن طريق إنشاء وكالات وهيئات لضمان الجودة والاعتماد ، وتتضمن تنظيمات الحكومة التأكد من الالتزام بالمعايير المحددة للجودة ، في حين يتم التنظيم الذاتي داخل محيط المؤسسة مؤكداً على مزيد من الاستقلالية ، والإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية ، ومدى إمكانية الالتزام بتحقيق الجودة.

## مراحل الاعتماد:

يتطلب من المؤسسات الراغبة في الحصول على الاعتماد للتميز والجودة بالمرور بالمراحل التالية: (مجيد والزيادات ، ٢٠٠٨)

١- إعداد دراسة تفصيلية عن أوضاعها الحالية والمستقبلية ذات المدى القريب والمتوسط مرفقة بكافة الوثائق المطلوبة وبيانات توضح مصداقية الدراسة ، وتقدم للجهة المانحة للاعتماد لتشكل الأساس في عملية التقويم.

٢- تقديم الطلب إلى هيئة الاعتماد والجودة الشاملة تعبيراً عن رغبتها باتخاذ إجراءات الاعتماد .مزوداً بصورة عن الدراسة والوثائق اللازمة لاتخاذ قرار الاعتماد.

٣- تكليف فريق من الهيئة يقوم بتقويم الدراسة المقدمة والوثائق المرفقة واتخاذ قرار بخصوص صلاحية المؤسسة لاتخاذ إجراءات الاعتماد.

٤- تشكيل لجنة متخصصة للقيام بزيارة ميدانية للتأكد من مصداقية الدراسة المقدمة ، وإجراء مقابلات ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة على جميع الأوضاع الحالية ، ثم تقوم اللجنة بإعداد تقريرها ورفعه إلى هيئة الاعتماد.

٥- تقوم هيئة الجودة بدراسة التقارير والملاحظات المقدمة من قبل المؤسسة واللجنة الزائرة ، ثم اتخاذ قراراتها في ضوء التزام المؤسسات بالمعايير المطلوبة.

٦- يجوز للمؤسسة أن ترد على تقرير الهيئة منفذة جوانبه ومستدركة بعض الحاجات وعلى أساسه تقوم الهيئة مراجعة قراراتها أو البقاء عليه.

## خصائص الاعتماد في المؤسسات التعليمية:

يعد الاعتماد بمثابة عملية مراجعة الجودة الخارجية المستخدمة في التعليم لفحص المؤسسات التعليمية ، والبرامج التعليمية بها، من أجل ضمان الجودة وتحسينها. ولهذا الاعتماد عدة خصائص تميزه تمثل في : (المليجي،٢٠١١)

١- يمكن تطبيق الاعتماد على المؤسسة ككل أو على البرامج التعليمية فقط.

٢- يعتبر الاعتماد قرار رسمي للاعتراف بالمؤسسة أو البرامج.

٣- يستند الاعتماد على التقييم الشامل لمؤسسة التعليم وأنشطتها الرئيسية.

٤- يستند الاعتماد على تقييم المتطلبات الأقل لتحقيق الجودة.

٥- يرتبط الاعتماد الأكاديمي بالقرارات الظرفية / الموقفية (نعم/ لا)

٦- يؤثر الاعتماد الأكاديمي على المجال المهني ، ويهتم بالاعتراف والتمويل ومساعدة الطالب .

٧- يتسم الاعتماد بأنه عملية إشرافية مشروعة في الأوساط الأكاديمية لضمان استمرار الجودة النوعية في البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات، ومؤسسات التدريب لخدمة مجتمعاتها .

## معايير الاعتماد

توضح عقل (٢٠٠٨) انه نظراً لأهمية وجود معايير لضبط أداء مؤسسات التعليم العالي فقد ارتأت الكثير من الدول الاعتماد على آليات للحفاظ على نوعية التعليم العالي . ومن أجل ذلك أنشأت هيئات سميت هيئات الاعتماد (Accreditation) : ويقصد بالاعتماد الأكاديمي هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسات التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة نوعية التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسة أو مؤسسات التقييم (الاعتماد) التربوية.

أما معايير الاعتماد المستخدمة من قبل هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة وعدد من الدول الأوروبية فهي:

١-رسالة الجامعة وأهدافها: للمؤسسة رسالة وأهداف تتفق والتعليم العالي والترخيص الممنوح لها مع الإقرار بأن الرسالة والأهداف ممكن أن تختلف من مؤسسة لأخرى، وموافق عليها من مجلس الأمناء وبحيث أن تكون هذه الأهداف واضحة وحقيقية ، وتحدد ضمن إمكانيات المؤسسة ، وأيضا مفهومه ومتفق عليها من قبل المشرفين على المشرفين على المؤسسة والعاملين فيها ، وان تعمل المؤسسة على تقييم الرسالة والأهداف بشكل دوري ، واستخدام النتائج في التخطيط.

٢-التخطيط والتقويم : قيام المؤسسة بالتخطيط والتقويم المناسب وبشكل مستمر لتحقيق أهدافها ، للتأكد من درجة تحقيق الأهداف الموضوعة والتأكيد على تطوير المؤسسة.

٣-التنظيم والإشراف على المؤسسة : يجب أن تكون المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مابين مجلس الأمناء للمؤسسة وإدارتها واضحة ضمن قوانين وأنظمة وتعليمات مطبقة ، بحيث يسهل عمل المؤسسة وتنفيذ خططتها التعليمية والتطويرية ، وتحقيق النزاهة والنوعية في التعليم في المؤسسة.

٤-البرامج والتدريس : تكون برامج المؤسسة منسجمة مع أهدافها ورسالتها، من خلال تركيبها ومحتواها وسياسة القبول فيها ، وتعمل المؤسسة على توفير المصادر اللازمة للمحافظة على تحسين هذه البرامج، وعملية تدريسها وتحسين أساليب التدريس وتقييمه بشكل دوري .

٥-<u>أعضاء هيئة التدريس</u> : يجب أن تكون أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم كافية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها ، ويتم تعيينهم وفق أسس أكاديمية لتخدم أهداف المؤسسة ، وضرورة توافر لوائح توضح مسؤولية وواجبات أعضاء هيئة التدريس والعمل على دعم الحريات الأكاديمية.

٦-<u>الخدمات الطلابية</u> : ضرورة معرفة المؤسسة لاحتياجات الطلبة وخصائصهم ومشكلاتهم من أجل تقديم الخدمات الممكنة لهم لتساعدهم في حياتهم الأكاديمية وتقلل من مشاكلهم ، فتعمل على توفير الأبنية اللازمة للممارسة الأنشطة المختلفة.

٧-<u>المكتبة ومصادر المعلومات</u> : تعمل المؤسسة على توفير مكتبة ومصادر معلومات ومصادر تعلم متنوعة تعنى برسالة المؤسسة وأهدافها وتفي بحاجات الطلاب الدارسين والبرامج المقدمة وان تعمل على تقديم الدعم المالي لتطوير هذه المصادر.

٨-<u>المصادر المادية والمبنى الأساسي</u>: تعمل المؤسسة على توفير المصادر المادية والمبنى الأساسي لتحقيق أهدافها مثل الأبنية والمشاغل والمختبرات.

٩-<u>المصادر المالية</u>: مصادر المالية كافية لتحقيق أهدافها ، وان تعمل المؤسسة على إعداد الميزانية بالتشاور مع الدوائر والأقسام ، والمحافظة على نزاهة أمورها المالية.

١٠-<u>الانفتاح على الجمهور</u>: تقدم المؤسسات المعلومات الكاملة والواضحة للجمهور عن الجامعة والطلبة عن طريق إصدار المنشورات والمطبوعات المختلفة والتي توضح ذلك.

١١-<u>النزاهة</u>: أن تمثل المؤسسة نموذجاً أخلاقياً في تعاملها مع الطلبة والمؤسسات الخارجية.

## مجالات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية:

إن قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تحديد مجالات قياسها ، والشكل التالي يبين مجالات قياس الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية : (عبد الحي،٢٠٠٧)

**جدول٤ . مجالات قياس الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية**

| جودة الإدارة | جودة التشريعات واللوائح | جودة التركيز على العميل | جودة التحسين المستمر | جودة الوقاية |
|---|---|---|---|---|
| إدراك دور الإدارة | كيفية الاتصال | تأهيل الطلبة | تحقيق أهداف الجامعة في الجودة | قياس العملية التعليمية |
| دور الإدارة | العمل الجامعي | تأهيل أعضاء هيئة التدريس | استثمار الوقت في التفكير بالجودة | تفهم العملية التعليمية |
| قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة | المهام | التكييف مع متطلبات السوق | استخدام القياس | عدد الطلبة المتسربين |
| التحول الشامل | التدريب | التغذية العكسية مع العميل والمورد | تعظيم العلاقات الاعتمادية | فحص جودة الخريج |
| تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار | استقرار الهدف | المشاركة في تخطيط العملية التعليمية | التطوير المستمر | تعديل نظام الجامعة |
| نمط قيادة التغيير | مراجعة الأنشطة | الاستجابة للمتطلبات البيئية | التخطيط للجودة | تفهم الاختلافات في المواصفات المطلوبة |
| السلوك والدافعية | التعليم الجامعي | مفهوم الإدارة كمورد ومستهلك | شهادة الجودة | تفهم النواحي القابلة للقياس |

**جودة خريجي الجامعات بما يتلاءم مع حاجات السوق**

يهدف الاعتماد الأكاديمي كما يشير (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٨) إلى :

١- الارتقاء بجودة التعليم والحفاظ عليه .

٢- توفير المساءلة ودعم المسؤولية إزاء كل الجوانب التنظيمية في المؤسسة.

٣- توفير مستويات ومعايير مقننة للتقويم تشمل كل جوانب المنظومة التعليمية في المؤسسة.

٤- تنمية فكر تربوي مرتبط بثقافة التقويم .

٥- تحديد المستويات التي يتوفر فيها الاعتراف الأكاديمي .

٦- توطيد ثقة المجتمع بالمؤسسات المعترف بها . وهو نوع من المساءلة الأكاديمية في اطار ديمقراطي .

## مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

يشير الترتوري وجويحان (٢٠٠٦) إلى أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر . ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية :

١- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية .

٢- تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.

٣- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.

٤- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.

٥- أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية .

٦- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة .

٧- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، وإعطائهم مزيد من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.

## العوامل المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يرى بوكميش (٢٠١١) أن من واجب الإدارة تحسب وتوقع المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة ، وعليها تهيئة وتوفير الظروف والعوامل التي تساعد على التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة ، ومن أبرز هذه العوامل والظروف:

١-وجود التزام وضح وصريح من جانب الإدارة العليا.

٢-ضرورة تأكيد الإدارة العليا على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها الكثيرة والمتنوعة، خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء العام للمنظمة وإرضاء الزبائن وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وغير ذلك من المنافع والفوائد .

٣-ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات وكيفيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٤-الاستعانة عند الضرورة بالخبرات والاستشارات الخارجية المعروفة والمعترف بها لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٥-تدريب وتعويد المديرين على تقبل التغيير وتشجيعه، وتنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، مع إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات داخل المؤسسة وذلك بإيجاد طرق تعتمد على الإقناع والقبول بدلاً من استخدام الأساليب البيروقراطية التي تستند إلى الخضوع والإذعان واستخدام الترهيب للتأثير على الأفراد.

٦-زيادة الوعي بأهمية الجودة، والعمل على نشر ثقافة في أوساط العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

٧-توفير الاعتمادات المالية لتغطية تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٨-حسن اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة ، على أن يتم ذلك على أساس الكفاءة والدراية. ويجب بث قيم العمل الجماعي لدى أعضاء الفريق وتوضيح المهام والمسؤوليات فيما بينهم.

٩-تشجيع العاملين على الإبداع وتقديم مقترحات ومنحهم مكافآت ، بالإضافة إلى تشجيع العملاء (الزبائن ) على الخارجين على تقديم مقترحاتهم التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الجودة.

١٠-تنمية وإعادة تقييم مجهودات البحث العلمي والتطوير في المؤسسة، وذلك في إطار عمل ثقافي داخلي يشمل جميع الأقسام داخل المؤسسة.

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة. (الترتوري وجويحان،٢٠٠٦)

وتؤكد أبو الهيجاء (٢٠٠٦) نقلا عن كل من عقيلي (٢٠٠١) والسيد والزهيري (٢٠٠١) إلى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتركز على :

١- قناعة وتأييد ودعم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي دوراً بارزاً في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التعليمية .

٣- تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب .

٤- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء التعليمي .

٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد القائمين على العملية التعليمية.

٦- التعرف على احتياجات العملاء الداخليين (الطلبة والعاملين) والخارجين(عناصر المجتمع المحلي ) ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

٧- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

٨- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

**أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:**

يشير (النجار،٢٠٠٠) انه يتوجب على الجامعات العمل على إدخال آليات جديدة ومعايير نمطية في كل مستوى إداري بالجامعات بغية ضمان البقاء والاستمرار والمنافسة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي. ومن هذه الأدوات نذكر:

١-التدريب والتعليم المستمر .
٢-التقييم الذاتي.
٣-التركيز على خدمة المجتمع.
٤-المشاركة في اتخاذ القرار .
٥-التخطيط والتوجيه.
٦-القيادة الديمقراطية.
٧-حلقات الجودة وروح الفريق.
٨-الاتصالات .
٩-المكافآت والحوافز.
١٠-التعاون بين القيادات والكليات .
١١- التجديد والتحسين المستمر.
١٢- قياس الجودة بصفة دورية .
١٣- الاعتراف بالأداء الفعال.
١٤- الرؤية الثاقبة.
١٥- المقارنات التجديدية.
١٦- التكامل مع العمل.
١٧- ادارة العمليات وتحسينها.
١٨- المنافسة مع الجامعات الأخرى.
١٩- تطبيق التفكير المنتظم.
٢٠- مراقبة وتوكيد الجودة.

**مداخل تحقيق إدارة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية :**

لقد اعتمدت بعض الجامعات والمؤسسات التعليمية والتربوية بعض المداخل والحلقات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، واهم هذه المداخل : (زيدان ، ٢٠١٠)

١- تدعيم اللامركزية : تلجأ الإدارة الحديثة إلى استخدام أسلوب اللامركزية من أجل تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إليها ، بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا في نفوس العاملين ، مما يدفعهم إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة ، ولكن لهذه اللامركزية متطلبات منها : وضوح الأهداف العامة والخاصة بين العاملين، التدريب الكافي للمستويات الإدارية في تحمل المسؤولية مع ممارسة الرقابة الذاتية .

٢- مدخل الإدارة باستثناء: يتمثل هذا المدخل بالأعمال الجديدة المتغيرة وهذا النوع يترك للقيادات العليا اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة والمفاجأة التي لم يسبق التعامل معها من قبل ، وبهذا تكون النتيجة زيادة كفاءة الأداء.

٣- إدارة الوقت: الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، ونظراً للأهمية التي يحتلها الوقت في حياة الإنسان المعاصر، بدأت العديد من القيادات العليا بادراك قيمته وبالتالي التخطيط الجدي لاستثماره بالشكل الأمثل، وبالمقابل القيام بتقديم عدة علاجات بهدف التقليل من إهداره كتفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى لتحمل مسؤوليتها، مع تطبيق مبدأ الجزاء والثواب . والتدقيق في المراجعة المستمرة لجدول توزيع الوقت بين الأنشطة داخل المؤسسة.

٤- مدخل الإدارة بالأهداف : يركز على اهتمام الإدارة بالأهداف وتحقيق أفضل النتائج، عن طريق إشراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المتفق على تحقيقها، مما يدفعهم إلى العمل بمعنويات عالية .

٥- تفويض السلطات وتفعيل قنوات الاتصال وتأكيد المحاسبة . إلا أن هذه المداخل لا تغني عن تطوير ثقافة المؤسسة (المناخ التنظيمي) ، والتدريب المستمر لرفع الكفاءة وتحقيق جودة الأداء.

## **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة ، فان مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً استراتيجياً اثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات ، ولكن من الملاحظ في ذلك الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برامج واضحة المعالم وقابلة للتطبيق، إذ غالباً ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها وتلافيها واهم هذه المعوقات هي :

١- غموض أهداف التحسين .

٢- التسرع في تطبيق برنامج الجودة، إذ ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

٣- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء العاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.

٤- عدم مراعاة إمكانية ووضع المؤسسة اتجاه هذا التطبيق .

٥- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من اجل نجاح هذا التطبيق .

٦- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي ترتكز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل ، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا،

٧- التغيرات الكثيرة في الإدارة.

٨- تسرب العاملين ولاسيما ذوي المهارات منهم.

٩- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببيان مشروع الجودة.(عيشاوي،٢٠١٣)

## أهداف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:

يذكر سليم(٢٠٠٧) أن لإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم أهداف عديدة:

١- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهاراته بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسات التربوية.

٢- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل شيئاً وبطريقة صحيحة من أول مرة ومن كل مرة.

٣- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلبة.

٤- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال المتابعة الفاعلة، ولإيجاد الإجراءات اللازمة وتنفيذ برامج التدريس المقنعة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع مكونات النظام التعليمي (المدخلات – العمليات- المخرجات).

٥- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة بين العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات التعليمية والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

٦- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة والتعاون مع الدوائر والشركات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام.

٧- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية.

٨- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

٩- الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم ، ومساعدتهم على التميز وإظهار الإبداع وبالتالي حدوث تغيير في جودة الأداء.

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**

يشير البيلاوي وآخرون (٢٠٠٨) إلى أن إدارة الجودة الشاملة عملية ممتدة لا تنتهي ، فهي تشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة، إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة / من أول مرة، لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر . ومن مبادئها نذكر مايلي:

١- التركيز على العميل Focus on Customer

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها ، وتكافح لتحقق كل التوقعات . ويقصد بالعميل : الطالب ، المجتمع ، سوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

٢- القيادة Leadership

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة .

٣- مشاركة العاملين People Involvement

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة ، كل حسب موقعة، وبنفس الأهمية ، مما سيؤدي إلى اندماجها الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

٤- التركيز على الوسيلة :

الفرق الجوهري بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تبتدئ أولاً بأول.

٥- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

٦- التحسين المستمر Continuous Improvement

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

٧- الاستقلالية Autonomy

تعتمد إدارة الجودة على الاستقلالية

## خطوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتربوية :

١- **التمهيد** : وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة الجامعية والتعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة ، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل ، وتتضمن هذه العملية:

أ- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.

ب- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك المقومات والأسس .

ت- تحديد احتياجات الزبائن الداخلية (المتعلمين) أو الخارجين (احتياجات مؤسسات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها.

ث- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول اليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالمؤسسة التعليمية.

ج- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مفصل ومجال بدقة.

ح- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.

خ- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية .

د- توفير الموارد البشرية والمادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ المشروع.

٢- **التنفيذ** : ويتضمن الآتي :

أ- توزيع المهمات والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم .

ب- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته واختصاصه .

ت- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين أو الفنيين.

٣- **التقويم** : وهذه العملية لا يقصد بها التقويم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم انجازه فحسب ، ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل التمهيدية أو التنفيذية ، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العمليات .

أ- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ .

ب- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد .

ت- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.

ث- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للزبون (الطالب) ، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقييم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.

ج- المراجعة المستمرة للجودة وعناصرها البشرية والمادية بغرض التأكد من فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة .

ح- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبته لطبيعة العمل بالجامعة والمؤسسة التعليمية. (زيدان،٢٠١٠)

ويرى سليم (٢٠٠٧) أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بأربع مراحل أساسية تتمثل في الجدول التالي :

**جدول ٥. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**

| | |
|---|---|
| المرحلة الأولى<br>الاستكشاف والدعم | - إدراك حاجة المؤسسة التعليمية إلى حتمية التغيير وفهمها .<br>- مراجعة الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وفحصها .<br>- الاستعانة باستشاري إدارة جودة شاملة للتطبيق .<br>- تأكيد الدعم من إدارة المؤسسة التعليمية لفكرة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة . |
| المرحلة الثانية<br>التخطيط والإعداد | - الانتشار الاستراتيجي لمفاهيم الجودة الشاملة خلال جميع الأقسام العلمية بالمؤسسة والعاملين فيها<br>- تكوين البيئة الأساسية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية بالمؤسسة التعليمية.<br>- التوسع في تدريب العاملين في المؤسسة كماً وكيفاً.<br>- نمذجة دور الإدارة في التطبيق.<br>- بناء نظام فرق التحسين ونمذجتها. |
| المرحلة الثالثة<br>مرحلة التطبيق | - تكوين هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق .<br>- تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة<br>- تكوين فرق التحسين.<br>- التدريب على مهارات العمل.<br>- التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.<br>- استخدام نتائج التحسين وتطبيقاتها .<br>- التوسع في التطبيق على مستوى المؤسسة. |
| المرحلة الرابعة<br>الانطلاق والتجويد | - تحويل البينية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إلى نظام إداري منتظم ومنظم.<br>- التخطيط بعيد المدى.<br>- التركيز على العمليات والعملاء.<br>- التدريب المستمر.<br>- التحسين المستمر.<br>- الإدارة من أجل التحسين. |

## فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة ، والتي من أهمها مايلي:

١- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الكلية والتي أدت إلى مزيد من الضبط والنظام .
٢- طريقة لنقل وتحويل السلطة والمسؤولية لأسفل إلى مستوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
٣- طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل .
٤- إعطاء الموظفين مزيد من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها.
٥- وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكليات وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.
٦- وسيلة فعالة للاتصال داخل الكلية .
٧- أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للكلية.
٨- وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي الكلية .
٩- تقديم خدمات أفضل لطلبة الكلية وهذا ما يدور حوله أساس فلسفة الجودة.

(الترتوري وجويحان،٢٠٠٦)

## معايير مقترحة لتقييم جودة التعليم :

إن الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة تعمل على تفادي ضيق النظرة بالتركيز على قياس مخرجات التعليم المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية مهارية وسلوكية في خريجي المرحلة الدراسية فقط ، بل يمتد لقياس جودة العمليات من الخدمات التعليمية إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية .... وفي هذا التوجه قامت وزارة التعليم العالي البريطاني بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدراسة الجامعية البريطانية عام ١٩٩٢ ، كما تم إنشاء مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسة الجامعية الاميريكية عام ١٩٥٩ بجامعة ستانفورد على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة والعناصر في مختلف مستويات التعليم العليا المتمثلة بالمرحلة الجامعية وهي موضحة بالجدول الآتي (الفتلاوي، ٢٠٠٨)

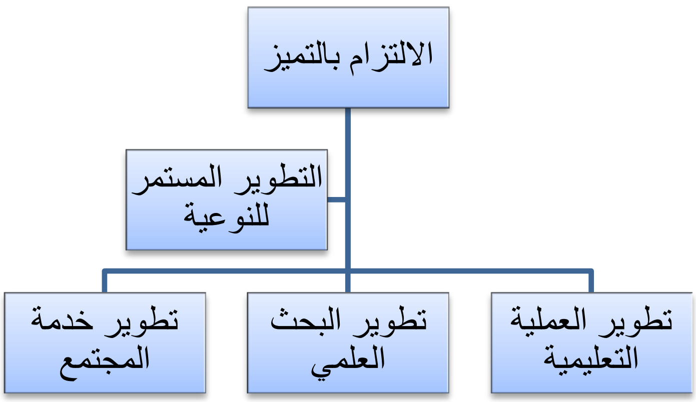
**جدول ٦. معايير مقترحة لتقييم جودة التعليم**

| العنصر | نواحي الجودة |
|---|---|
| **المنهاج التعليمي** | - مدى مناسبته لقدرات الطلبة في المرحلة الدراسية<br>- ارتباط المنهج بالواقع العملي.<br>- الإلمام بالمعارف الأساسية .<br>- درجة تغطية الموضوعات الأساسية.<br>- الاهتمام بتنمية قدرات الطالب المتعددة.<br>- التأكيد على الجانبين النظري والعملي .<br>- مدى الإفادة من المصادر المتنوعة للمعرفة. |
| **النظام الإداري** | - كفاية النظام الإداري وفاعليته .<br>- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة المؤسسة التعليمية.<br>- التوجه نحو خدمة المجتمع وسوق العمل .<br>- تبني إستراتيجية وطرق موضوعية التنفيذ الأعمال .<br>- توافر قيادات تنمي ثقافة الجودة وتشجع على العمل بمقتضياته.<br>- التفاعل الديمقراطي مع الآخرين في اتخاذ القرار والمشاركة في مسؤوليات الأعمال .<br>- تشخيص نواحي القصور والضعف والإسهام في معالجتها. |
| **مصادر التعلم والتعليم** | - طبيعة تنوع مصادر التعليم والتعلم .<br>- أصالة المادة العلمية .<br>- طبيعة الإفادة منها في عمليتي التعليم والتعلم.<br>- شكل الإخراج وأسلوبه.<br>- طبيعة المهارات والاتجاهات والمعارف التي تنميها. |
| **التسهيلات المادية** | - مناسبة الإمكانات المادية لطبيعة العملية التعليمية من مساحة المؤسسة وحجم القاعة الدراسية وتوافر الملاعب .....وسواها.<br>- الاهتمام بتوفير التسهيلات التعليمية التعلمية. |
| **أساليب القياس والتقويم** | -درجة الموضوعية والاتساق والموثوقية والشمول .<br>-عدم التركيز على قدرات الحفظ والاستذكار فقط.<br>-استمرارية التقويم والتغذية الراجعة .<br>-شمولية جوانب التقويم لمختلف جوانب شخصية المتعلم.<br>-التركيز على القدرات التحليلية والتفكير الناقد. |
| **المعلمون** | - التأهيل العلمي والتربوي.<br>- الانتظام في العملية التعليمية.<br>- إدراك احتياجات الطلبة .<br>- مراعاة الفروق الفردية .<br>- التركيز على مسؤولية الطالب في التعليم (تفريد التعليم)<br>- الاهتمام بطرق التعليم التعاوني.<br>- الإفادة من مصادر التعليم والتعلم المختلفة في التدريس .<br>- تقبل التغذية الراجعة. |
| **الطلاب** | - الالتزام بالنظام الأكاديمي والمسلكي .<br>- التفاعل الصفي.<br>- التركيز والانتباه لتقبل المثيرات.<br>- الرغبة في التعليم وتحسين المستوى باستمرار.<br>- الحرص على الاستجابة.<br>- المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات.<br>- الاستعداد لخدمة المجتمع.<br>- مشاركة الآخرين في التفاعل والتعامل.<br>- الكفاءة الاتصالية باستخدام طرائق مختلفة للتوصل إلى المعلومة. |

## خطوات بناء نظام إدارة الجودة في الجامعات :

تشير القيسي (٢٠١١) انه لكي تبدأ الجامعة في برنامج الجودة الشاملة لابد من اتخاذ الخطوات التالية:

١- تحديد رؤية عامة تحدد مسار الجامعة في المستقبل عن طريق الإجابة عن تساؤلات (ما، أين، كيف).
٢- تحديد الرسالة العامة في ضوى الرؤية لدى الجامعة ، ويفضل أن تكون مكتوبة يسهل فهمها وتعميقها وتداولها ومراقبتها . على أن يكون الهدف العام للمراجعة هو (الالتزام بالتميز) في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري .
٣- بناء إستراتيجية ترتكز على التطوير المستمر للنوعية ، وذلك بمراجعة الأهداف ، والهيكل الإداري للجامعة ولنظام القيم والحضارة التنظيمية وأساليب العمل. كما تحتوي الإستراتيجية على خطة عمل تقود التنفيذ وتسهل مهمات المتابعة والتقويم.
٤- تنفيذ مبادئ الجودة في وظائف الجامعة الأساس ، في نقل المعرفة والجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية ، وإبداع المعرفة في تطوير أساليب البحث العلمي ، وخدمة المجتمع بتطوير التفاعل مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.




الشكل٤. الإطار العام للجودة في الجامعة

## تجارب أجنبية و عربية في إدارة الجودة :

توجد قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي ، بحاجة الجامعات وما قبلها إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التعليم الجامعي في حالة توسع هائل خصوصاً في العشر سنوات الأخيرة، لا أن هذا التوسع واكبه العديد من المعوقات والتحديات على سبيل المثال تدني جودة التعليم الجامعي ، وعدم مواءمة مخرجاته مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والعجز المتراكم في موازنات الجامعات . لذلك بدأت بعض الدول العربية تحاول تطبيق متطلبات الجودة الشاملة ، مقتدية بالتجارب العالمية ونذكر منها:(القيسي،٢٠١١)

### أولاً: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

في عام (٢٠٠٠) تشكل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي ، بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي، وحدد المجلس الأهداف الآتية بحسب قانون وزارة التعليم العالي الأردنية لسنة ٢٠٠٦) .

١- وضع معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.
٢- مراقبة الأداء والتأكد من التزام التعليم العالي بالمعايير والأسس الموضوعة.
٣- التأكد من تحقيقها للأهداف .
٤- العمل على تحقيق تعلم يتوافق مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.
٥- استمرارية التحسين والارتقاء بنوعية التعليم العالي.

وقد تم تحديد معايير الحصول على الاعتماد وهي:

- معايير تتعلق بأعضاء هيئة التدريس .
- معايير تتعلق بمشرفي المختبرات والمشاغل.
- المباني والمرافق الجامعية.
- المكتبة والوسائل التعليمية.
- القبول والتسجيل.
- الخطط الدراسية .(مجيد، ٢٠٠٦)

### ثانياً: تجربة جامعة هيوستن في تطبيق نظام T.Q.M

بدأت تجربة استخدام نظام T.Q.M في مكتب التوجيه والإرشاد الأكاديمي بكلية إدارة الأعمال بجامعة هيوستن . وقد أطلق على هذه التجربة اصطلاح "مختبر لنظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M.Laboratory والتي استهدفت تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب في هذا المكتب. وقد تركزت على جوانب فنية عدة تقوم على إدخال نظم معلومات تكنولوجية

حديثة تتضمن استخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصالات في انجاز العمليات التي تتم في المكتب بهدف تسهيل عملية الوصول إلى السجلات والمستندات الطلابية، فضلاً عن وضع نظام يضمن سرعة تجهيز هذه المستندات وتقديمها للطلبة، إضافة إلى نظام للمعلومات يساعد يمكن الطالب من تحديد موعد للقاء الأساتذة الذين يقومون بالإشراف والتوجيه وذلك بهدف تقليل وقت انتظار الطلاب لهذا اللقاء إلى اقل حد ممكن.والممارسات الأساسية التي تم الاعتماد عليها لتحسين جودة الخدمات:

١- تطبيق برامج باستخدام الحاسب الآلي للقيان بالمراجعة الأكاديمية من أجل سرعة تقويم مدى تقدم الطالب في البرامج الدراسية

٢- تطبيق نظم شاشات عرض فيديو لعرض أنشطة الكلية.

٣- تطبيق نظم كمبيوتر للبحث عن السجلات بهدف تسجيل طلبات الالتحاق للطلبة.

٤- تطبيق نظام اتصال عن بعد باستخدام الكمبيوتر بهدف تحديد موعد لالتقاء الطلبة بالأساتذة المشرفين الأكاديميين.

٥- وضع نظام لتقديم خدمات عاجلة للطلبة في حالات الطوارئ دون تحديد مواعيد مسبقة.

ولقد تم قياس مدى فاعلية التجربة من خلال مقياس خماسي مكون من (١٦) بند ومحتواه في خمسة محاور وهي (الجانب الملموس – الاعتمادية- الاستجابة- الاطمئنان- الثقة- التعاطف والوجدانية ) حيث تم استخدامه قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مستوى الخدمات المدركة من المكتب ومستوى الخدمة المتوقعة.(سليم ، ٢٠٠٧)

**<u>ثالثاً: تجربة كلية ديلاوير في تطبيق نظام T.Q.M</u>**

((Delaware Country Community College /DCCC/))

في عام (١٩٨٥) قررت كلية ديلاوير تحسين جودة العملية التعليمية بالاعتماد على أربعة محاور أساسية وهي ترشيد استخدام الموارد، وتحسين درجة الفعالية في تحقيق الأهداف ، وتحقيق ميزة تنافسية اعتماداً على الجودة ، وزيادة درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات . وحتى يمكن تحقيق تلك المحاور بدأت الكلية بتشكيل فرق بحثية للتعرف على العناصر الأساسية لنظام TQM ، وكيفية تطبيقه، ثم أعقب ذلك تعليم وتدريب المستويات الإدارية بالكلية على هذه العناصر مع التركيز على كيفية استخدامها في تطوير أعمال الكلية ، وقد كانت محصلة ذلك أن توصلت الكلية إلى خطة مدتها عشر سنوات لإدخال نظام TQM تتكون من ثلاث مراحل مختلفة وهي:

المرحلة الأولى: (١٩٨٦- ١٩٨٧) في هذه المرحلة طبق نظام TQM في عدة مجالات فرعية بقصد تحسين الخدمة المقدمة، مثل خدمة الاتصالات، مراكز الكمبيوتر المخصصة للأعمال

الأكاديمية ، خدمة أماكن وقوف السيارات ، خدمة توفير فرص عمل للطلاب ، وخدمة استخدام المركبات الجامعية.

المرحلة الثانية:(١٩٨٧- ١٩٩١) في هذه المرحلة قامت الكلية بعمل برنامج أكاديمي في مجال TQM، وصممت برنامجاً دراسياً يمكن الدارس من الحصول على شهادة متخصصة في تكنولوجيا إدارة الجودة الشاملة TQM Technologyبعد إتمام كافة المتطلبات اللازمة، وتضمنت المرحلة أيضا تقديم المساعدة للعديد من الشركات الصناعية في المنطقة ، بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات والهيئات الحكومية التي لا يزال التعاون معها قائماً حتى الآن.

المرحلة الثالثة : (١٩٩١- ١٩٩٦) وتمثل الجهد الحقيقي لمحاولة تطبيق نظام TQM على العملية الأكاديمية والتي عادة ما تكون أصعب مجالات التطبيق، إذ اعتمدت المرحلة على العديد من أعضاء هيئة التدريس المتطوعين والمؤمنين بالفكرة والذين بادروا بتطبيق عناصر TQM على طريقة إعداد المناهج وعملية التدريس وعملية تقييم الطلبة ، وخلصت التجربة إلى عدة نتائج تم تحقيقها:

١- تحسين أسلوب حل المشاكل والتعرف عليها.
٢- الصياغة الدقيقة للأهداف المطلوبة التوصل إليها.
٣- وجود سجلات توضح الإجراءات التفصيلية للعديد من العمليات التي تقوم بها الكلية.
٤- التحسن في مستوى مهارات العاملين .
٥- زيادة نسبة العمل الجماعي .
٦- الوصول إلى مستوى أكثر دقة في وظيفة التخطيط المستقبلي لأنشطة الكلية.

(زيدان ، ٢٠١٠)

## ثانياً: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

١.أجرى الكناني ووناس( ٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق جامعة كربلاء لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والدراسات الارتباطية وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل . قام الباحثان باستخدام المقياس الذي أعدته منتهى علي الملاح (٢٠٠٥) الذي تكون من أربعة مجالات وهي (الثقافة التنظيمية – المجال الأكاديمي -مجال النمو المهني -علاقة الكلية بالمجتمع المحلي). توصل الباحثان إلى أن درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى ضعيف جدا . وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يسهم في تقريب الإدارة من العاملين وتشجعهم على الإبداع.

٢.قام عبد الكريم (Abdalkrim,2013) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر أنشطة التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع الخاص على الأداء التنظيمي . حيث تتضمن أنشطة التخطيط الاستراتيجي (بيان المهمة وتنفيذها- تحليل البيئة الخارجية والداخلية- الرقابة- التقييم) حيث يمثل كل نشاط عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي . استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث كان الاستبيان أداة من أدوات جمع بياناته التي تم إرسالها للعينة بواسطة البريد الالكتروني . تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير يمثلون (١٠) منظمات قطاع خاص في الخرطوم . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي ، كما توصلت إلى تزايد اعتماد منظمات القطاع الخاص أسلوب التخطيط الاستراتيجي نظراً لإيمانهم به .

٣.قامت بشير (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالكامل والذي بلغ عددها (١٥٨) عضو بطريقة المسح الشامل . قامت الباحثة بتصميم استبيان مكون من خمسة مجالات(التوجه، التحليل،الصياغة، التنفيذ، الرقابة) . أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها أن كليات التربية في الجامعات الفلسطينية تمارس

التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة وأنها تطبق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لذلك أوصت الباحثة بإجراء مراجعة دورية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد مع تفعيل دور وحدة ضمان الجودة في كل جامعة فلسطينية ليتسنى لها أن تقوم بمهامها ومراقبتها في تطبيق إدارة الجودة.

٤. دراسة الزبون وحسان (Alzboon&Hasan ,2012) هدفت إلى قياس درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم . تكونت عينة الدراسة من ( ١٥٠) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة حيث مثلت مجتمع الدراسة ككل . استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع بياناته والذي تكون من ستة مجالات الإعداد للتخطيط -التحليل البيئي- التوجه الاستراتيجي -صياغة الإستراتيجية -تنفيذ الإستراتيجية -الرقابة .وأسفرت نتائجها إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المدارس جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور الاستبيان . وأوصى الباحث بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بنشر وتطبيق مناهج الخطط الإستراتيجية في جميع مدارس المملكة والعمل على تطوير الإدارة في وزارة التربية والتعليم لمتابعة وتقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تلك المدارس.

٥. أجرى كل من أحمد وصديق (Ahmad&Siddiek,2012) دراسة هدفت إلى تحديد كيفية تحقيق مؤسسات التعليم العالي للأهداف الإستراتيجية وأهمية تطبيق إدارة الجودة والمزايا الإستراتيجية لها . استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من العاملين (الأساتذة- المدراء- الرؤساء- العاملين) في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحقيق الأهداف طويلة المدى للمدرسة أو الكلية ، إضافة إلى ارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة مع أهداف المؤسسة التعليمية والإدارة الإستراتيجية . كما أن الرؤية والرسالة الواضحة لأي مؤسسة ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق معايير الجودة على المدى الطويل ، فضلا عن أن نظام TQM هو نظام شامل يصلح تطبيقه في جميع مؤسسات التعليم العالي . أوصى الباحث بضرورة أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بوضع رؤية ورسالة واضحة عن دورها في تحقيق مخرجات تعليمية واضحة ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل مؤسسة تابعة للتعليم العالي في المنطقة العربية.

٦. دراسة الدجني (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم ١٣٠ عضوا، شملت المجتمع ككل . ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة والمجموعات البؤرية وتكونت الاستبانة من ٨٧ فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما : واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشراته ودور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء ، وتوصلت الدراسة الى توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة . أوصى الباحث بضرورة وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.

٧. قام الظاهر (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس . استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) مديرا تمثل المجتمع ككل .ولجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانه مكونه من خمسة مجالات التخطيط، البرمجة، الموازنة، التنفيذ، التقويم .وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث جاءت بدرجة مرتفعة .وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل فريق للتخطيط في المدرسة، يضم مجموعة من المعلمين وبعض أفراد المجتمع المحلي.

٨. أجرى الجرادي (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التحري والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة دراسته من (٢٠٠) قيادة ممارسة للتخطيط من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وجامعة صنعاء وعدن وحضرموت وآب . استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع بياناته إذ تكون من خمسة محاور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، رسالة الجامعات اليمنية، عناصر البيئة الداخلية ، عناصر البيئة الخارجية،توافر الخطة الإستراتيجية الجيدة .توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة طردية بين وضوح المفهوم ومستوى كفاءة الأداء للجامعات اليمنية ، وعليه يوصي الباحث بضرورة إعداد برامج تدريبية وتأهيل كافة الكوادر الأكاديمية الإدارية إعدادا جيداً سواء من الناحية النظرية أو العملية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٩.دراسة مصلح (٢٠١٠)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١١١موظفا، قام الباحث بتصميم استبانه لجمع البيانات تضمنت ٥٦ فقرة توزعت في ستة مجالات هي الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم . توصلت الدراسة إلى أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة على المجالات الخمس الأولى وكانت منخفضة على مجال التقييم ، وأوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة.

١٠.قام الشامسي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والمناطق التابعة لها سلباً وإيجاباً، والعمل على تطويره، ومواكبته للتوجهات العلمية الحديثة وذلك في إطار التطوير والتحديث .استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) فرداً بأسلوب الحصر الشامل ، كما قام بتصميم استبانه تكونت من (٤٥) فقرة .أسفرت دراسته إلى العديد من النتائج من أهمها: عدم وضوح مفاهيم، وأساليب التخطيط الاستراتيجي عند العاملين، يحد من فاعليته في منظمات التربية والتعليم .كما أوصى في ضوء نتائجه إلى ضرورة تدريب قيادات الإدارة العليا في منظمات التربية والتعليم على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وضرورته لرفع كفاءة وفاعلية الأداء.

١١.دراسة الكردي (٢٠١٠) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها . تكونت عينة الدراسة من (٤١٧)عاملاً اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية ، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانه تكونت من ستة مجالات مجال الإعداد للتخطيط، ومجال التحليل الاستراتيجي، ومجال التوجه الاستراتيجي، ومجال الصياغة الإستراتيجية، ومجال إقرار الخطة وتنفيذها، ومجال التقويم والمتابعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها .وأوصت الباحثة إلى ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم، والمدارس أيضًا، وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به.

١٢.دراسة قامت بها صيام (٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانه خصيصًا لجمع البيانات تكونت من سبعة محاور دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي -التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية -وجود توجهات إستراتيجية – وجود خطة إستراتيجية – تنفيذها -متابعتها وتقييمها -أداء المؤسسات النسوية. تكون مجتمع الدراسة من (٧٠) مؤسسة نسوية تم توزيع (٦٩) استبانه منها كما واستخدمت الباحثة الطريقة العشوائية في توزيعها.أظهرت نتائج البحث أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية. أوصت الباحثة بضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية والى عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي.

١٣.أجرت صالح (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت ببناء استبانه مكونة من أربعة مجالات (اقتناع الكلية بإدارة الجودة الشاملة -تطوير أداء العاملين في الكلية -علاقة الكلية مع المجتمع الخارجي -تشجيع البحث العلمي)، وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٢٠) من العاملين بالكلية بواقع (٨٨) موظفاً أكاديمياً، (٣٢) موظفاً إدارياً للعام الدراسي الثاني ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨. توصلت الدراسة إلى أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة عالية .وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل الكلية بصورة أكثر فعالية واعتماد وحدة للتخطيط الإستراتيجي والتطوير في الكلية.

١٤.أجرى محمد (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية في كل من اليمن والأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي كوسيلة لجمع البيانات ضمن محاور ( الرؤية والرسالة ، التفكير الاستراتيجي ، تحليل البيئة الداخلية للاتحاد ، تحليل البيئة الخارجية للاتحاد ، الأهداف الإستراتيجية ، الخطط والسياسات ، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء). تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) أعضاء من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الاولمبية في الأردن واليمن ،( ٥٥) من

الأردن و(٥٢) من اليمن . تم اختيارهم بالطريقة العمدية من (٨) اتحادات تمثل الألعاب الرياضية الفردية والجماعية ، وأظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة كما أنها تواجه معوقات بدرجة متوسطة . إما الاتحادات الرياضية اليمنية فتمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ، وكذلك تواجه معوقات بدرجة متوسطة. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات واستقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة به.

١٥. قام الضمور(٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاع العام الأردني ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الدراسة على (١٦٦) عاملاً وعاملة . قام الباحث بتطوير استبانه مكونه من ثلاثة أجزاء العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين ، الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة الموارد البشرية ، ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية . توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية ، كما وأوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

١٦. في دراسة قام بها الصمادي (٢٠٠٨) هدفت إلى التعرف على تصورات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق معايير الجودة والاعتماد ، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة الاعتماد وعددهم (٧) و (١٤٥) من القادة الأكاديميين و(٢١٨) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداتين الأولى عبارة عن استبانه تقيس تصورات القادة وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات بتطبيق معايير الجودة والاعتماد والثانية مقابلة شخصية مع أعضاء هيئة الاعتماد .أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصور القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق معايير الجودة والاعتماد في مجالات الدراسة كانت مرتفعة . وأوصى الباحث بضرورة ربط الجوانب النظرية التي يدرسها الطالب في الجامعة بالواقع الفعلي العملي للتخصص.

١٧. هدفت الدراسة التي قامت بها سكيك (٢٠٠٨) الى التعرف على تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة دراستها من (١١٠) مديرًا ومديرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظات غزة تم اختيارهم بطريقة عشوائية .صممت الباحثة استبانه مكونه من أربعة مجالات درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة – درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة – درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة – درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها والبيئة الداخلية كانت درجة عالية . أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

١٨. أجرت أبو حصيرة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٧٣) مشرفاً تربوياً تمثل المجتمع ككل، استخدمت الباحثة المنهج، الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من استبانه تكونت من خمسة مجالات وهي:فعالية التخطيط ، وفعالية التنظيم ، وفعالية الإشراف التربوي ، وفعالية التقويم ، وفعالية العلاقة مع المجتمع المحلي. وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها: كانت فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة . كما أوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارة التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

١٩. دراسة الجمل (٢٠٠٨)هدفت إلى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء في الشركات الصناعية الأردنية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف دراستها قامت بتصميم استبانه كأداة لجمع بياناتها تكونت من خمسة مجالات التزام القيادة العليا -رضا العملاء -مشاركة العاملين -التحسين المستمر -التميز في الأداء. تكونت عينة الدراسة من (٣٠٤) عامل من مختلف المستويات الإدارية في الشركات الصناعية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : للتخطيط الاستراتيجي تأثير قوي على التميز في الأداء، كما وان الشركات الصناعية تقوم بإشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي وتسعى لتحقيق الميزة التنافسية.أوصت الدراسة

بضرورة إعطاء الاهتمام اللازم وتوفير الدعم اللازم والمستمر لمساعدة القائمين على التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات على القيام بالمهام الموكلة إليهم بالشكل الأفضل من قبل إدارات الشركات الصناعية.

٢٠. أجرى الغيثي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة دراسته من (٢٨٧) طالباً وطالبة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية . ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانه مكونة من خمسة مجالات المجال الإداري، مجال الخدمات، نظم المعلومات ، رضا الطلبة ، الحوافز المادية والمعنوية . أظهرت الدراسة أن درجة تقدير الطلبة لمدى تطبيق إدارة معايير الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان كانت متوسطة .وأوصى الباحث بضرورة تعزيز وتزويد مراكز مصادر التعلم بكل جديد من الكتب والدوريات والمجلات العلمية.

٢١. أجرى أبو هاشم (٢٠٠٧) دراسة هدفت هذه إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ، و سبل تطويره في مدارس وكالة الغوث بغزة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة ١٦٣ مديرة تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل .قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة احدهما استبانه موجهة لعينة الدراسة تتضمن أربعة مجالات( مفهوم التخطيط الاستراتيجي -الاتجاهات -الممارسات -الصعوبات ) والثانية مقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل (١٠) من المسؤولين عن برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين على مشروع التطوير المدرسي .وقد خلصت الدراسة إلى أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وان نسبة مرتفعة تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيد ة. ولقد أوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفهومه.

٢٢. قام الدهدار(٢٠٠٦) بدراسة هدفت الدراسة التي أُجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي من حيث التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي و بالجودة، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، ولتحقيق

أهداف الدراسة جرى تصميم استبانه مكونة من جزأين أساسيين الأول ذو علاقة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المستقلة والجزء الثاني المتعلق باكتساب الميزة التنافسية ومتغيراتها الفرعية.حيث تكونت عينة الدراسة من (١٦٥) عضو من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية باستخدام أسلوب الحصر الشامل . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :٥٠% من أفراد العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم واضح و % 39منهم يرون أن هناك استخدام غير دقيق للتخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا كما أظهرت الدراسة أن نسبة " ٦١ "% من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي : زيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس.

٢٣. دراسة دلاشة (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس وإداريين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. قام الباحث بتطوير استبانه مناسبة تكونت من خمسة محاور إدارة الجودة الشاملة وتهيئة متطلباتها -إدارة العمليات التعليمية والتعلمية وتطويرها – إدارة القوى البشرية وتطويرها – عمل الفريق واتخاذ القرارات – رضا المنتفعين وخدمة المجتمع، إضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية ، توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية داخل الخط الأخضر كانت عالية . وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي وزيادة التعاون مع القطاع الخاص في مجال البحوث التطبيقية ومساهمته في تمويل البحث العلمي.

٢٤. هدفت دراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦) إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة . اتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات تضمنت ستة أبعاد وهي الوعي بإدارة الجودة الشاملة – النظام الإداري – النظام الاجتماعي –النظام الاجتماعي – النظام التعليمي -النظام التقني – النظام الخدمي .وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) عضو هيئة تدريس و (٣٣٤) طالباً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت متوسطة من وجهتي

نظر الأعضاء والطلبة على جميع محاور الدراسة . وأوصت الباحثة بضرورة أن تتبنى كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية إستراتيجية محدده وواضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها لتتمكن من تطوير وتحسين مستوى أدائها وخدماتها ومخرجاتها ،ولمواكبة التغيير المتسارع في العملية التعليمية ، ولضمان المنافسة في السوق.

**٢٥.**أجرى الدجني (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى . وقام بتصميم استبانه مكونة من أربعة محاور وضوح المفهوم -اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي – ممارسة إدارة الجامعة للتخطيط الاستراتيجي – درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات الخطة الإستراتيجية - درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الإستراتيجية للجامعة. تكونت عينة الدراسة من (١٠٥) أعضاء متمثلة (بأعضاء مجلس الجامعة، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية،مدراء الدوائر، وفريق التخطيط في الجامعة ، أعضاء وحدة الجودة) بطريقة الحصر الشامل . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : بلغت درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة جداً كما توصلت إلى أن درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية بلغت درجة مرتفعة .وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

**٢٦.**قام العريمي (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى التعرف تقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية بسلطنة عمان كما يتصورها القادة التربويين والأكاديميين . استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١٠٩) فرداً أكاديمياً وإداريا تم اختيارهم بطريقة عشوائية . ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إعداد استبيان مكون من ستة مجالات رسالة الكلية وأهدافها -البرامج التعليمية -الهيئة التدريسية -الخدمات الطلابية -مصادر التعلم -خدمة المجتمع . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تقدير درجة تطبيق

معايير الاعتماد الأكاديمي كما يتصورها القادة الإداريين والأكاديميين في كليات التربية جاءت بدرجة عالية في مجال رسالة وأهداف الكلية بينما جاءت بدرجة متوسطة في مجالات البرامج التعليمية -الهيئة التدريسية -الخدمات الطلابية -مصادر التعلم -خدمة المجتمع .أوصت بضرورة تشجيع القادة الإداريين والأكاديميين والعاملين بالكليات خاصة الإناث على تفعيل معايير مختلفة بالبحث العلمي والبرامج التعليمية والخدمات الطلابية ومصادر التعلم وخدمة المجتمع.

٢٧. دراسة المطاعني (٢٠٠٥)هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة ، بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) أكاديمي وإداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية .ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه مكونة من سبعة مجالات القيادة ، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، الانتفاع بالموارد البشرية، تأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات ، نتائج الجودة، رضا المستهلكين . توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها كانت متحققة بدرجة عالية . وأوصت بضرورة العمل على التخطيط المستمر من خلال البرامج الأكاديمية والإدارية لتحقيق الأهداف الوطنية المرسومة من قبل الوزارة واستجابتها لمتطلبات الهيئات الحكومية والوزارات المعنية بالاختصاص سوق العمل.

٢٨. أجرى كل من المدهون والطلاع (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) فرداً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة باستخدام أسلوب الحصر الشامل قام الباحثان ببناء استبانه مكونه من (١١) بعد وهي الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، البيئة التربوية التعلمية التعليمية، نوعية الطلبة المقبولين، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعلمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث، كما دلت النتائج أن أكثر المجالات توافرًا هي :

"نسب النجاح، ونظام الدراسة، والرسالة والأهداف العامة"، وأن أقل هذه المجالات توافرًا هي" :التقييم الداخلي للنوعية، المرافق التعلمية التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي ."وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام إدارات جامعات قطاع غزة الثلاث ، بتطبيق عناصر الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتدريب العاملين في الجامعات على أنشطة الجودة الشاملة، وتعزيز مفاهيمها لديهم .

**٢٩.**في دراسة أجراها الملاح (٢٠٠٥) هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٦) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية . قامت الباحثة ببناء استبيان مكون من أربعة مجالات هي الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة – المجال الأكاديمي – النمو المهني- العلاقة مع المجتمع المحلي . توصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير الجودة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة . أوصت الباحثة بضرورة زيادة الاهتمام بالحث العلمي والعمل الجاد والفاعل على ربط البحوث والدراسات في الجامعة بمشكلات المجتمع المحلي وقضاياه التنموية الشاملة.

**٣٠.**أجرى درادكة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها ، اتبع الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) قائداً تربوياً اختيروا بالطريقة العشوائية كما قام الباحث بتطوير استبيان مكون من سبعة مجالات الفلسفة والسياسات والأهداف -البيئة التنظيمية – نظام إدارة المعلومات – الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات -إدارة الموارد البشرية – القيادة الإدارية -الرقابة والتقويم . أسفرت نتائج الدراسة إلى أن أراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت درجة متوسطة وأوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعريف العاملين في الجامعة على ماهية الجودة الشاملة وتشجيعهم على مناقشة الصعوبات التي يتوقعونها من التطبيق.

**٣١.**قامت جريس (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلبة في المجالات التي يجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي . وتكونت عينة الدراسة من (٧٠)

مدرس و(١٢٧) موظفاً وموظفة و(٢٧١) طالباً وطالبة اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية .وقامت الباحثة بتصميم استبانه مكونة من مجالات تطبيق الجودة الشاملة وهي العملية الأكاديمية، العملية الإدارية، المالية، علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، التجهيزات والمختبرات ، الاهتمام بالبحث العلمي . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :عدم مراعاة حاجة سوق العمل المحلي من التخصصات التي يتم طرحها، وعدم اهتمامها الكافي بتجديد وتحديث موجودات المكتبة بالشكل الكافي .وعلى ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة ضرورة قيام الجامعة بإجراء تقييم دوري لأعمالها ، سواء الأكاديمية أم الإدارية أم المالية لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

**٣٢.**هدفت دراسة الغميز (٢٠٠٤) إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه مكونة من سبعة مجالات: مجال التخطيط ، مجال القيادة، مجال مرافق المؤسسات التعليمية – مجال الموارد المالية والبشرية -مجال التقويم – مجال التغذية الراجعة .تكونت عينة الدراسة من (٥٧ ) مدير دائرة منهم (٣٥) مدير دائرة و(٢٢) رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي جاءت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة رسم سياسات تعليمية فاعلة تعمل على تحقيق أهداف الوزارة من خلال خطط مرحلية متتابعة ومنظمة.

**٣٣.**أجرت النوايسة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته من وجهة نظر الإداريين فيها . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) إدارياً للعام الدراسي (٢٠٠٤- ٢٠٠٥) مثلت المجتمع ككل . ولجمع البيانات قامت الباحثة ببناء استبيان مكون من اثنا عشر مجالات القيادة -رسالة الجامعة – الثقافة التنظيمية -التخطيط الاستراتيجي -التحسين المستمر -استخدام الطريقة العلمية - عمل الفريق – الحوسبة ونظم المعلومات -رضا العميل – الطريقة العلمية -صناعة واتخاذ القرارات -التغذية الراجعة . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها : جاءت إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته بدرجة كبيرة في مجالات (القيادة -رسالة الجامعة - التخطيط الاستراتيجي -عمل الفريق – الحوسبة ونظم المعلومات -

رضا العميل – الطريقة العلمية -صناعة واتخاذ القرارات) .وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة شروع الجامعة بالبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**٣٤.**قام كل من أبو عودة وأبو ملوح (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة ،استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) محاضراً وطالباً جامعياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، قام الباحثان ببناء استبانه مكونه من ثمانية محاور الفلسفة والرسالة والأهداف،المساقات، الهيئة التدريسية، الطلبة، البحث العلمي، استراتيجيات التعلم والتعليم ووسائلها، البيئة الخارجية، التقويم والتطوير . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود فارق كبير بين الجامعات (الإسلامية -الأزهر -الأقصى ) في مدى توافر مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي ولصالح الجامعة الإسلامية، ولمراعاة نسب الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس وسياسة القبول دور في زيادة فاعلية التعليم . يوصى الباحثان بضرورة تدريب المحاضرين الجامعيين على تطبيق الجودة في التعليم الجامعي،تفعيل استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم،تحديد سياسة قبول فاعلة للطلبة،زيادة عدد المحاضرين الجامعيين بما يتناسب مع أعداد الطلبة في الجامعة،وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

**٣٥.**دراسة طرابلسية (٢٠٠٣) هدفت إلى دراسة وتقويم أوضاع التعليم العالي السائد في الجامعات السورية وبيان مدى ملاءمتها وتوافقها مع متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢١) عضواً من أعضاء مجلس الجامعة ومجلس الكليات في جامعة تشرين و(٢٤١) عضو من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات و(١٤٠٩) طالباً و (٥٠) من أرباب العمل ومديري شؤون العاملين . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان مكون من أربعة مجالات الثقافة التنظيمية -الأوضاع الأكاديمية– جودة الخدمة التعليمية والعامة المقدمة لهم -التنسيق بين الجامعات السورية وسوق العمل . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها : عدم ملاءمة بعض الأوضاع الأكاديمية السائدة بالجامعات السورية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كل من عناصر فلسفة التعليم العالي الحالية وأهدافه -هياكل وأنماط التعليم العالي المطبقة -الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم - نظام القبول المعمول بها -أدوات العملية التعليمية المستخدمة – مستوى وفعالية الدراسات العليا والبحث العلمي. وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بضرورة التزام الإدارة العليا بالتحسين والتطوير المستمر كأحد الشروط الأساسية لنجاح تطبيق فلسفة الجودة الشاملة من

خلال النظر للمستقبل بمنظور التخطيط الاستراتيجي لكافة نشاطات الجامعات والكليات والمعاهد التابعة لها والابتعاد عن النظرة الضيقة في معالجة كافة المشاكل التي تواجه سير أعمالها وأنشطتها.

**٣٦.**في دراسة قام بها الكيومي (٢٠٠٢) والتي هدفت إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها .استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) إدارياً و(١٣٧)عضو هيئة تدريس للعام الدراسي (٢٠٠١- ٢٠٠٢) بطريقة الحصر الشامل .ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه مكونة من سبعة مجالات التركيز على رسالة المؤسسة -صناعة واتخاذ القرار -اللامركزية الإدارية والاستقلالية -استخدام الطريقة العلمية -عمل الفريق -التدريب المستمر -التقويم المستمر . توصلت الدراسة إلى أن درجة إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها بلغت درجة عالية في كل المجالات باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية جاءت بدرجة متوسطة . وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة تشجيع الأساتذة على إجراء الأبحاث العلمية لمعرفة وتطوير التطبيقات الإدارية بما يتناسب وإدارة الجودة الشاملة.

## الدراسات الأجنبية

١-هدفت الدراسة التي أجراها غوك (Gok,2013) لتفحص التصور والإدراك الضمني لأصحاب العلاقة في التعليم الجامعي / الأكاديميين والإداريين والطلبة فيما يتعلق بضبط الجودة ونوعية التعليم . بلغت عينة الدراسة (٦٨٠) فرداً موزعين بين (٣١) إداري جامعي و(٨٠) عضو هيئة تدريس و(٥٩٦) طالب جامعي على مقاعد الدراسة . وقد تم إجراء مسح شامل لتصورات عينة الدراسة حول نوعية البرامج التعليمية للمعلمين وذلك من خلال إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية إضافة إلى الوثائق والمستندات. أظهرت نتائج الدراسة أن (٧٥%) من أفراد العينة أقروا بأن المنظور الأكاديمي هو المنظور الأهم من جميع النواحي ، كذلك لم تظهر فروق معنوية بين الإداريين والطلبة وكذلك بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جانب المنظور الإداري ، كما أشارت أن العلاقة وطيدة وأساسية بين عناصر العملية التعليمية الثالثة في برامج إعداد المعلمين عند الحديث عن جودة البرامج، جودة الأساتذة الأكاديميين، جودة المنهاج، وجودة الطلبة تؤثر على سمعة وفعالية البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم العالي .

٢-قام تشانغ (Chang,2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة انخراط الكلية ببرامج نوعية والعوامل التي يمكن أن تؤثر على جودة التعليم العالي في بعض الجامعات التايوانية . قام الباحث باختيار (٨) جامعات للتعرف على مدى انخراط الطلبة ببرامج نوعية في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدم المسح الشامل كمعيار لضبط موضوع جمع البيانات. تم اختيار عينة مؤلفة من (٨٦٦) طالباً للتأكد من مدى انخراطهم في برامج تربوية ذات جودة. وبعدها جمعت المعلومات وعولجت إحصائيا باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة . أسفرت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة الطلبة أنفسهم وجاهزيتهم واستعداداتهم وتحديهم للصعوبات بشكل مباشر على النتائج مقارنة مع الجوانب المعرفية والعاطفية للطلبة فحسب . وكذلك أشارت النتائج أن تعلم الطلبة ورضاهم عن مستوياتهم شكل علاقة ارتباطيه معنوية جنبا لجنب مع انخراطهم الايجابي في البرامج .

٣-في دراسة أجراها فلانيوفا (Villanueva,2012) استهدفت تحديد معايير لضمان الجودة الشاملة وإدراكها من وجهة نظر المؤسسة وممارستها . تم استخدام نظام المقابلة الشخصية كأحد أدوات جمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) فرداً من القادة الأكاديميين في المؤسسة فضلاً عن مراجعة الوثائق والملفات الجامعية لأجل تحليلها

باعتماد بعض استراتيجيات الجودة الشاملة . وبعد جمع البيانات تم تحليلها حسب الأصول للتحقق من فرضيات الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية وقادة الفكر فيها كانوا يدركون مفهوم الجودة بشكل جيد إلا أنهم أدركوا أن هناك حاجة إلى نظام لضبط الجودة الخارجي وصولاً إلى ضمان حد أدنى من معايير الجودة في أي قطاع من قطاعات مؤسسات التعليم العالي . وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون مراجعة شاملة للمعايير الوطنية مع تطوير إطار مفاهيمي يحكم عمل القائمين ويمكنهم من توظيف إستراتيجية واضحة المعالم لضمان الجودة النوعية .

٤-في دراسة قام بها غلين (Glenn,2009) استهدفت قياس العلاقة الارتباطية بين ممارسة التطوير النوعي التي توظف على مستوى الدولة والتطبيقات التي تقود لمصادفة النجاح في العملية التعليمية التعلمية في مؤسسات التعليم العالي. وللإجابة على تساؤل الدراسة تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة بمحك مالكوم (Malkom) للامتياز في الأداء ، كما اتبع الباحث منهج المسح الشامل من خلال سؤال المستجيبين من عينة الدراسة والبالغة (٢٨٤٠) فردا من أعضاء هيئة التدريس عن مدى استخدام كلياتهم لنظام تعليمي مناسب لتحديد تعلم الطلبة واكتسابهم للمعرفة، كما تم توظيف عدد من مؤشرات الإحصاء للإجابة عن تساؤلات الدراسة . وأفضت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين توظيف سياسة التطوير النوعي واستخدام معايير ومؤشرات الجودة ونجاح وتطور مؤسسات التعليم العالي. كما اعتبر أفراد الدراسة أن موضوع التطور النوعي في المؤسسة التعليمية واعتباره كفلسفة ونهج يمكن أن يعد أحد المؤشرات التي يمكن لتنبؤ بها في مدى تعلم الطلبة وتقدمهم ورفع سمعة المؤسسة والنهوض بها.

٥-دراسة قام بها ديفافو (DeVivo ,2008) هدفت إلى التحقق من الفائدة التي تعود من تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع وكذلك مدى فعالية العمليات ليتم تبنيها وتضمينها في التشريعات والتعليمات ، بلغ عدد أفراد الدراسة (٣٣) فرداً من أعضاء المؤسسة التعليمية . تم إجراء مقابلة شخصية معهم سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أم موظفين . وقد تم جمع البيانات حسب الأصول ضمن استمارات ووثائق .أفضت النتائج إلى أن قرارات وممارسات ما يسمى (يوم بيوم) التي يقوم بها أعضاء المؤسسة تؤثر بشكل معنوي على صحة إدراك عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها ، وأن المؤسسات تقضي الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي يتاح لهم فرصاً متكررة لوصول إلى فهم مشترك للمستقبل يمكن أن يرفع من شأنها .

٦-أجرى بيري (Perry,2007 )دراسة هدفت إلى تحديد فيما إذا كانت برامج التربية الرياضية في ولاية فرجينيا تخضع لنفس قوانين وتشريعات الولاية ككل وتفي بالمتطلبات والأغراض التي تتعلق بالتربية الرياضية النوعية وكيفية التعامل معها . تم اختيار (١١٦) معلم تربية رياضية. إذ تم تحديد محك التقييم وهو (Web based) والذي يتكون من (٢١) سؤال متنوع وفي مجالات مثل التوزيع الديمغرافي والوقت المطلوب، عدد الطلبة في الصف والمعايير المزمع تطبيقها، والمنهاج، وآليات تقييم الطلاب ، ومسؤولية المدرسة وغيرها . وبعد الحصول على استجابات أفراد الدراسة، تم تحليل النتائج حسب الأصول، وأفضت الدراسة ببعض النتائج منها أن معظم المدارس تستخدم المعايير التي أقرتها الولاية رغم أن هناك بعض الاختلاف مابين المدارس والصفوف في مستوى التلاميذ . وأوصت الدراسة بعمل مزيد من الأبحاث على الرياضة النوعية بحيث يتم الاهتمام بجميع الطلبة سواء كانوا اعتياديين أو ذوو قدرات خاصة ، والتأكيد على نوعية البرامج التي تصمم وتنفذ، وايلاء التلاميذ الذين يعانون من أوزان زائدة أو إفراط بالسمنة مزيد من الاهتمام.

٧-في دراسة أجراها دالريمبل (Dalrymple, 2007)استهدفت التعرف إلى الحاجة لدى مؤسسات التعليم العالي لتقييم مخرجات الجامعات التابعة لها من خلال وسائل التقويم وفق منظور استراتيجي، وركزت الدراسة على الطريقة والإجراءات التي يتم من خلالها تطبيق الخطط الإستراتيجية في مناحي عديدة ذات علاقة . وتفحصت الدراسة الإجراءات الخاصة بجميع البيانات والشواهد والأدلة خلال عملية التقويم باعتبارها وجه من أوجه التخطيط الاستراتيجي . وقد تم إجراء دراسة حالة من خلال مسح شامل ومقابلات ميدانية وشخصية لبعض مؤسسات التعليم العالي الاميريكية تحت اتحاد الجامعات الاميريكية للتأكد من مراحل تقييم أداء الجامعات والمؤشرات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي . أشارت النتائج أن هناك بعض مؤشرات الأداء الأساسية ضمن التقويم النظامي والمستمر لمبادرات التخطيط الاستراتيجي مثل الاتصال والقيادة، الثقافة والتعليم ، وتكافل الموازنة مع التخطيط وغيرها، هذه المؤشرات الأدائية والنماذج التقويمية التي يمكن استخدامها تعطي مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات اعتماد برامجها فكرة شاملة عن مخرجات التعليم العالي ومؤسساته.

٨-قام لينيهان (Linehan ,2006) بإجراء دراسة كان الغرض منها محاولة تفهم مدى توظيف إستراتيجية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية لبعض المناطق التعليمية بمدينة

نيويورك، والتعرف على المشكلات المصاحبة والاحتياجات التدريبية والفنية فيما يتعلق بتوظيف الإستراتيجية . وقد تم اختيار (٦) مناطق من المدينة كعينة لجمع بيانات الدراسة من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات . خلصت الدراسة إلى أن هناك تباين في التخطيط بين هذه المدارس وأن الإستراتيجية تستخدم كأداة للتخطيط لدى المعلمين ، وانه لا توجد علاقة ارتباطيه بين توظيف الإستراتيجية وتحصيل الطلبة . أوصت الدراسة بالاهتمام ببعض المتغيرات ذات الصلة بالإستراتيجية وكذلك دراسة الاحتياجات التدريبية والفنية للقائمين على عمليات التخطيط الاستراتيجي ، ودراسة الكلفة المالية التي تلبي الاحتياجات وتفهم الطبيعة التحويلية لتلك الإستراتيجية .

٩-أجريت دراسة الحالة هذه من قبل جونسون(Johnson,2004) بهدف فهم عملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل التي وضعت فيه لتوجيه المبادرات على مستوى المنظمة بهدف تحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة . تم جمع البيانات عن طريق المقابلات مع المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تم ذلك قبل اجتماعات مجلس التعليم واجتماعات تحديث التخطيط الاستراتيجي . أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي . تم استخدام نموذج كامبردج للتخطيط الاستراتيجي، تنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من قبل المشرف والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة والطلبة داخل المنظمة . وقد يكون لهذه الدراسة آثارها العملية والنظرية في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت دور التخطيط الاستراتيجي في السعي لزيادة تحصيل الطلبة من خلال التخطيط الممنهج ، والحاجة إلى الاستمرار في تقييم معايير النجاح وتمكين المنظمات من أجل تنفيذ فعال والحفاظ على عملية التخطيط الاستراتيجي

١٠-دراسة قام بها بروير (Brewer,2003) هدفت إلى التعرف على مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كليات المجتمع وخبراتهم في تنفيذ بعض عمليات التخطيط الاستراتيجي، والمعوقات التي تحول دون مساهمتهم في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي . استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧) عضو هيئة تدريس وموظف في الكلية . أشارت الدراسة إلى أن أعضاء مجلس التخطيط ينظرون بصورة ايجابية تجاه خبراتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك نظراً للفرصة التي منحت لهم للمشاركة في توفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي جعلهم أكثر تواصلاً مع خطط برامج الكلية . كما توصلت النتائج

إلى أنهم حققوا تقدم في فهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال حاجتهم لاكتساب وعي وفهم أفضل لمفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي بمساعدة من الكلية عن طريق تقديم مهارات تساهم في انخراطهم في هذه العملية، كما أشارت إلى أن درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية.

١١-دراسة كابورتش (Kaproch,2003) التي تم تصميمها بهدف تحديد تصورات رؤساء الكليات والجامعات الكاثوليكية الاميريكية كحالة وأنماط التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، والى أي مدى تتحكم السلطات الخارجية وتؤثر في عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. تكونت عينة الدراسة من رؤساء الكليات والجامعات الكاثوليكية الأميريكية ، كما استخدم الباحث الأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة . أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الكليات والجامعات الاميريكية الكاثوليكية بنسبة(٩٧%) من المشاركين في الاستطلاع تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي وأن جميع المشاركين في استطلاع هذه الدراسة يرون أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لمهمة المؤسسة (الرسالة)، وأن معظم المستجيبين (٩،٩٦%) لديهم تصور بأن عملية التخطيط الاستراتيجي ناجحة في مؤسساتهم .

١٢-قامت ريفيرا وكارمن (Rivera&Karmen,2002) بدراسة كان الغرض منها تنفيذ نموذج (SPAM) لتقييم الخطة الاستراتيجية . وهي دراسة حالة تتضمن تقنيات كمية ونوعية . تألف عينة الدراسة من الأعضاء المسؤولين عن عملية التخطيط في أحد معاهد التعليم العالي . تمثلت أدوات جمع البيانات بنماذج لتقييم التخطيط الاستراتيجي، استطلاع آراء الجهات المعنية حول نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات (تحليل Swot) للخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، مقابلات متعلقة بالبيانات الأرشيفية ، ومقابلات مع الأعضاء المسؤولين عن تقييم الخطط الإستراتيجية . أسفرت نتائج الدراسة أن البيانات الأرشيفية التي تشمل الأدلة والوثائق الرسمية وغير الرسمية كشفت بأن إستراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المراحل الستة لعملية التخطيط ، كما أظهرت بأن الانحرافات المعيارية لدرجات الكلية كانت أكثر أهمية مقارنة مع تلك من مديري الجامعات وذلك فيما يتعلق بمتغيرات نقاط القوة والضعف ، بينما في تحليل التباين T-Test فان متوسطات درجات الكلية أقل من تلك التي لمديري الجامعات، إضافة إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى a=0,05 في متغيري نقاط القوة والفرص ،

أما الانحرافات المعيارية فكانت دالة إحصائيا لصالح مديري الجامعات مقارنة بأعضاء هيئة التدريس في متغيري الفرص والتهديدات .

١٣-أجرى سنودين (Snowden,2002) دراسة صممت أساساً كنموذج لفحص التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، حيث هدفت إلى تعرف تأثير التخطيط الاستراتيجي على القدرة التحويلية للمؤسسات التعليمية، وقد تم اختيار عدد من كليات المجتمع بلغت (١٢) كلية جامعية متوسطة. كما استخدمت إجراءات وآليات منها المسح الشامل والمقابلات الشخصية والوثائق وغيرها كأدوات لجمع البيانات وتحليلها . وقد بلغت عينة الدراسة (٣) كليات لإجراء الدراسة عليها.وأشارت النتائج إلى أن الكليات اللاتي استخدمن التخطيط الاستراتيجي نظرياً كانوا أكثر قدرة على تحويل المؤسسة لتكون تعليمية بشكل أفضل، واستخلصت الدراسة بعض المقترحات منها أن الإستراتيجية تشكل تحويل كبير كون هذه العملية تحتاج لقيادة حكيمة تقود لتطوير الأنماط القيادية التي تدعم استراتيجيات تحويلية في تخطيطها للمؤسسة التعليمية .

١٤-دراسة كيلسو (Kelso,2002) التي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك الطلبة من خلال رضاهم عن الخدمة المقدمة في الجامعة والبيئة المحيطة في إحدى الجامعات، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لمسح آراء الطلبة للتعرف على مستوى الرضا لديهم حول خدمات الجامعة المقدمة للطلبة . واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وقوامها (٤٦٨) طالب وطالبة لتمكينهم من الإجابة على أداة الدراسة ، كما تم معالجة البيانات باستخدام بعض مؤشرات الإحصاء كاختبار Tو اختبار F وذلك لفحص الفروق في آراء العينة حول رضاهم عن البيئة الجامعية والخدمات المقدمة لهم مقارنة مع المعايير الوطنية المستخدمة . أشارت النتائج إلى أن الطلبة كانوا راضيين على بعض الجوانب مثل (المكتبة ومرافقها، الإرشاد والتوجيه) ولكنهم غير راضين عن خدمات أخرى (كمواقف السيارات ، وتنقل الطلبة والأساتذة، وبعض الإمكانات والتسهيلات ). ومن خلال نتائج الدراسة ظهر نوع من الجودة حول الخدمات المقدمة والوقوف على احتياجاتهم وبالتالي توفير تغذية راجعة لإدارة الجامعة والمخططين كي يستمروا في تطوير الخدمات الجامعية في برامج التعليم العالي .

١٥-قام وين (Winn,2002) بدراسة استهدفت تقييم مدى جاهزية البرامج التعليمية التي تتضمن خمس نقاط والتي بدورها تؤثر على مخرجات مؤسسات التعليم العالي حتى يستمروا في جهودهم التطويرية النوعية . وقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة لجمع

بيانات الدراسة ولعينة مؤلفة من (٥) مؤسسات تعليمية والتي شاركت في برنامج الجائزة لتأكيد التخطيط النوعي للبرامج التعليمية. كما تم إجراء سلسلة من اللقاءات والمقابلات مع المعنيين في برامج تطوير الجامعات إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات المتاحة . تمت عملية معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام مؤشر ولكسون للرتب . أظهرت النتائج أن هناك تفوق في بعض المؤسسات التعليمية يعود لنوعية القادة الذين يوظفون الرؤيا والرسالة لتلك المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المبتغاة، وكذلك على جاهزية المصادر وكذلك التأثير على كفايات يجب أن يمتلكها القائمين على تلك البرامج وصولاً إلى الجودة في التعليم العالي.

١٦-أجرى جونس (Jones,1997 ) دراسة استهدفت معرفة جهود إدارة المدرسة لتقويم فاعلية عملهم وتطوير مناخ تعليمي محفز على التعليم، مما يساعد إدارة المدرسة في تدعيم فكرة منحى التخطيط الاستراتيجي عند إعادة هيكلة المدرسة. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير أداة جمع البيانات بعد التحقق من المعاملات العلمية للاستبيان . وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن هناك نسبة تراكمية جيدة لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة ويؤيدون استخدام الإستراتيجية، كما ظهرت مخرجات معنوية أشارت أن التقدم قد حصل بشكل أكبر من جانب الرؤية لأعضاء هيئة التدريس مقارنة مع الطلبة في المدرسة، وكذلك فإن النتائج أشارت إلى مستوى الطلبة قد تأثر إيجابا من خلال انخراطهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي .

١٧-قام ايكهاردت (Eckhardt,1994 )بدراسة هدفت إلى تقويم مستوى جودة برامج التربية الرياضية في المرحلة المتوسطة في ولاية كولارادو ، ومقارنتها مع المحك الوطني المعتمد الذي يشكل معيار لضبط أداء تدريس التربية الرياضية في تلك المرحلة . تم بناء أداة تقويمية لجمع البيانات مكون من (٧٥) فقرة، تم توزيعها على (٤٠٧) معلم لاستطلاع آرائهم حول برامج المرحلة المتوسطة ومدى مراعاتها للنوعية والمعيارية . خلصت النتائج إلى أن (٣٩،٤%) من المستجيبين أكدوا ضرورة وجود معايير هامة مثل النتاجات التعليمية ، المناهج، المدرس، الطلبة الأصحاء ، برامج تراعي الإمكانات وإعداد الطلبة ، وإجراءات القياس والتشخيص وغيرها . وقد بلغت المتوسطات مدى محصور بين (٤،٤٢-٤،٩٢) ضمن مقياس سداسي الأبعاد . وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث النوعية في مجال تدريس التربية الرياضية لنفس المرحلة ولمراحل أخرى، وتحصيل المعلومات والخبرات عن البرامج التقويمية والمعايير الوطنية لإحداث نقله نوعية في برامج التربية الرياضية وتقويمها.

١٨-هدفت الدراسة التي أجراها أنوشا (Anucha,1992) إلى اقتراح نموذجين لتطوير برامج التربية المجتمعية في نيجيريا وفقاً لدراسات مشابهة في الولايات المتحدة الأميركية / أريزونا ومتشيجان واكلاهوما، وقد تم استخدام المنحنى النوعي كمنهجية بحثية للإجابة عن تساؤلات الدراسة. كما استخدمت بعض الأدوات في جمع البيانات مثل المقابلة الشخصية فضلاً عن المصادر الأولية والثانوية. وقد تم تحليل برامج التربية المجتمعية من خلال استخدام هياكل تنظيمية مقننة ومجالس استشارية وبرامج مالية واستمارات تقويمية في المجتمعات مكان الاهتمام حيث تم تحليل الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي والتربوي وغيرها من الأوضاع ذات الاهتمام . أشارت النتائج إلى أن النظام التربوي النيجيري عانى ويعاني من مشكلات متأصلة عديدة في المتغيرات ذات الاهتمام ، بينما أظهرت التربية المجتمعية والبرامج التابعة لها في الولايات الاميريكية محل الدراسة أنها جاءت متكاملة وشاملة ضمن الصفوف المدرسية من التمهيدي وحتى الثانوي . كما أفضت النتائج أن النماذج المقترحة عكست الحاجات والاهتمامات والرغبة لدى المجتمع النيجيري لتقليد الموديلات المتقدمة وإدماج برامج المراحل العمرية لتواكب التقدم الثقافي والحضاري والتقدم التكنولوجي القائم في الدول المتقدمة. أوصت الدراسة أن تتخذ الحكومة والمؤسسات التابعة لها كافة الإجراءات من منظور استراتيجي لتواكب التطور بحيث تلعب دور محوري في التطوير الشامل .

## ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة سواء في المؤسسات العامة أم المؤسسات الأكاديمية الرياضية ، فانه يمكن حصر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية من خلال نظرة تحليلية شاملة لها، بالإضافة إلى جوانب الاستفادة التي حققتها الباحثة من خلال اطلاعها على تلك الدراسات. وأهم مايميز دراستها .

## أولاً: نظرة تحليلية للدراسات السابقة :

### أوجه التشابه :

١- **من حيث أهداف الدراسة :**

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الدجني،٢٠٠٦)،(أبو هاشم، ٢٠٠٧)، (الجرادي، ٢٠١١)،(الشامسي،٢٠١٠)، بروير (Brower,2003) واللآتي تطرقن إلى موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى وضوح المفهوم لدى أفراد عينة البحث .
- كما واتفقت دراسة الباحثة مع دراسات كل من (الدجني ،٢٠٠٦)،(صيام ،٢٠١٠) ، (أبوهاشم،٢٠٠٧)،(الجرادي،٢٠١١)،(سكيك،٢٠٠٨)،(الكردي،٢٠١٠)،(الضمور، ٢٠٠٨)،(الدهدار،٢٠٠٦)،(الجمل،٢٠٠٨)،(محمد،٢٠٠٩)،(بشير،٢٠١١)، بروير (Brower,2003)، الزبون وحسان(Alzboon&Hasan,2012) في ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .
- أما من حيث توافر مواصفات المعايير الجيدة في مكونات الخطة الإستراتيجية فقد جاءت الدراسة الحالية متفقة مع دراسات كل من (عبيد ،٢٠٠٩)، (الدجني،٢٠٠٦)، (الجرادي،٢٠١١).
- ولم تجد الباحثة إلا دراسة فقط اتفقت مع دراستها الحالية من حيث تقييم الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة إلا وهي دراسة (الدجني ،٢٠٠٦) إلا أن هناك اختلافا بينهما من حيث مجتمع وبيئة الدراسة ومتغيراتها ، كما اتفقت ودراسة دالريمبل (Darlymple,2007)، ريفيرا وكارمن (Rivera&Karmen,2002) في تناول موضوع التقييم سواء للخطة الإستراتيجية عن طريق استخدام عدة نماذج للتقييم كمراحل التخطيط الاستراتيجي على سبيل المثال أو تقييم برامج التربية الرياضية في ضوء عدة

معايير كالمنهاج وتقييم الطلبة ونسبة الطلبة في القاعة والمدرسين والأساتذة الأكاديميين وغيرها من المعايير النوعية كدراسة بيري (Perry,2007)- غوك (Gok,2013)- ايكهاردت (Eckhardt,1994) .

٢- **من حيث المنهج المستخدم :**

أجمعت أغلب الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية نظراً لمناسبته لطبيعة تلك الدراسات، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية ، إلا أن هناك دراسات استخدمت إلى جانب المنهج الوصفي مناهج أخرى كمنهج تحليل المحتوى وذلك في دراسة (الدجني،٢٠٠٦) والمنهج البنائي التطويري كدراسة (الدجني،٢٠١١).

٣- **من حيث الأداة المستخدمة :**

كان هناك اتفاقاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حول الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان) باستثناء دراسات معينة استخدمه إلى جانب الاستبيان أدوات أخرى كالمقابلة الشخصية في دراسة كل من (أبو هاشم،٢٠٠٧)- (دلاشة، ٢٠٠٦) – (الصمادي، ٢٠٠٨) سنودين(Snoden,2002) والمصادر الأولية والثانوية كدراسة أنوشا (Anucha,1992 ).

٤- **من حيث المجتمع والعينة :**

اتفقت الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة المتكونة من أعضاء هيئة التدريس مع دراسات كل من (الكيومي،٢٠٠٢)،(الدجني،٢٠١١)،(بشير،٢٠١٢)،( الكناني وناس،٢٠١٣)،(المدهون والطلاع،٢٠٠٥)-(الصمادي،٢٠٠٨)،(دلاشة ،٢٠٠٦)،( أبو الهيجاء،٢٠٠٦)،(الملاح،٢٠٠٥) (العريمي،٢٠٠٥)،(المطاعني،٢٠٠٥)،بروير(Brower,2003)،(جريس،٢٠٠٤)، (طرابلسية،٢٠٠٣)، ديفافو(Devivo,2008)، جونس(Jones,1997)، غلين(Glenn,2009) غوك (Gok,2013).

٥- **من حيث أسلوب اختيار العينة :**

استخدمت أغلب الدراسات السابقة بالاتفاق مع دراسة الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة كدراسات كل من (الكيومي،٢٠٠٢)،(الدجني،٢٠١١،٢٠٠٦)،(بشير،٢٠١٢)،( الكناني وناس،٢٠١٣)،(المدهون والطلاع، ٢٠٠٥)،(الصمادي،٢٠٠٨)،(الشامسي،٢٠١١)،( أبو حصيرة، ٢٠٠٨)،( أبو هاشم،٢٠٠٧)،( الدهدار، ٢٠٠٦)،(النوايسة، ٢٠٠٤) .

**٦- <u>من حيث نوع الدراسة:</u>**

اتفقت دراسة الباحثة مع دراسات كل من (الكناني ووناس، ٢٠١٣)- ( أبو الهيجاء ،٢٠٠٦) بيري (Perry,2007 ) ايكهاردت (Eckhardt,1994) كونها طبقت في المجال الرياضي الأكاديمي والتعليمي ومع دراسة (محمد ، ٢٠٠٩) أيضا كونها في المجال الرياضي . وهذا النوع من هذه الدراسات هي دراسات مرتبطة .

**<u>أوجه الاختلاف :</u>**

**١- <u>من حيث الأهداف :</u>**

- وجدت الباحثة دراسات تطرقت إلى واقع التخطيط الاستراتيجي إنما من وجهة نظر أخرى فمنهم من درسه من خلال مراحله وخطواته كدراسة كل من (مصلح، ٢٠١٠)-(الجرادي،٢٠١١)- (محمد،٢٠٠٩) . ومنهم من تعرف على الواقع من خلال التعرف على الاتجاهات ، درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، والفائدة المرجوة من تطبيقه،والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، كدراسة(أبوهاشم،٢٠٠٧) لينيهان(Linehan,2006)- ديفافو(Devivo,2008)
- بعضها درست التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على جودة الأداء المؤسسي وتميزه كدراسة (الدجني،٢٠١١)- ( الجمل،٢٠٠٨) . ودوره في تنمية الموارد البشرية كدراسة(الشامسي،٢٠١٠) وتنمية المهارات كدراسة(سكيك،٢٠٠٨) وعلاقة درجة ممارسته بإدارة الجودة الشاملة كدراسة(بشير، ٢٠١٢) وأثره على القدرة التحويلية كدراسة سنودين(Snoden,2002) وهذه الدراسات لا تتفق مع الدراسة الحالية.
- اختلفت أيضا مع أغلب الدراسات التي تناولت موضوع معايير الجودة لأنها تناولت الموضوع من حيث تطبيق تلك المعايير وليس من جانب تقييم الخطط الإستراتيجية في ضوئها كدراسات (الملاح،٢٠٠٥ )- (أبوالهيجاء،٢٠٠٦ )-(الدجني،٢٠٠٦ )-(داركه،٢٠٠٤) –(دلاشة، ٢٠٠٦)- (الصمادي،٢٠٠٨ )- (متري،٢٠٠٤ )- (الكيومي ،٢٠٠٢)- (الغيثي،٢٠٠٧)- (النوايسة،٢٠٠٤ )- (مدهون والطلاع،٢٠٠٦ )-(صالح،٢٠٠٩ )–(طرابلسية،٢٠٠٣)- (الكيومي،٢٠٠٢)- (العريمي،٢٠٠٥)–(الكناني ووناس،٢٠١٣)- (الغميز،2004)- (ابوعودة وملوح،٢٠٠٤).

**٢- <u>من حيث المنهج المستخدم :</u>**

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من دالريمبل (Darlymple,2002) جونسون (Johnson,2004) ريفيرا وكارمن (Rivera&Karmen,2002) بروير(Brower,2003) وين (Winn,2002) الذين استخدموا المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة .

**٣- <u>من حيث المجتمع والعينة:</u>**

أغلب الدراسات المدرجة اختلف مع دراسة الباحثة في نوع العينة فمنهم من تكونت من طلبة كدراسة (أبو الهيجاء ، ٢٠٠٦)- (جريس،٢٠٠٤)- ( الغيثي، ٢٠٠٧) – (طرابلسية،٢٠٠٣) ، ومؤسسات نسوية كدراسة (صيام،٢٠١٠)، عاملين كدراسة (الجمل،٢٠٠٨)- (الضمور، ٢٠٠٨) ، مشرفين تربويين كدراسة( أبو حصيرة ، ٢٠٠٨) ، قادة كدراسة ( النوايسة، ٢٠٠٤) .

**٤- <u>من حيث أسلوب اختيار العينة :</u>**

اختلفت دراسة الباحثة مع غالبية الدراسات في طريقة اختيار العينة فمنهم من اتبع الطريقة العشوائية ( العريمي، ٢٠٠٥)- ( أبو الهيجاء،٢٠٠٦)- ( دلاشة، ٢٠٠٦)- ( صيام، ٢٠١٠) ( سكيك، ٢٠٠٨)- ( المطاعني، ٢٠٠٥)- ( دراركة، ٢٠٠٤)- ( الغميز،٢٠٠٤) ، والعشوائية الطبقية كدراسة (الملاح، ٢٠٠٥)- (جريس،٢٠٠٤)- (الغيثي، ٢٠٠٧)- ( الكردي، ٢٠١٠) - كيلسو(Kelso,2002).

**٥- <u>من حيث الأداة المستخدمة:</u>**

اختلفت دراسة الباحثة مع دراسات كل من ديفافو (Devivo,2008) سنودين(Snoden,2002) دالريمبل (Darlymple,2002) جونسون (Johnson,2004) ريفيرا وكارمن (Rivera&Karmen,2002) فلانيوفا (Villanueva,2012) اللاتي استخدمن المقابلات الشخصية والوثائق .

**٦- <u>من حيث نوع الدراسة :</u>**

اختلفت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة الأنفة الذكر كونها دراسات طبقت على مؤسسات غير رياضية نذكر على سبيل المثال لا الحصر( الظاهر ،٢٠١١)- ( مصلح، ٢٠١٠)- ( أبو حصيرة،٢٠٠٨) حيث أنها تعتبر دراسات مشابهة .

**<u>ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة :</u>**

استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في :

١- تحديد الإطار العام لدراستها .

٢- بناء أداة الدراسة المستخدمة وتحديد مجالاتها وفقراتها.

٣- اختيار منهجية الدراسة وعينتها .

٤- تحديد متغيرات الدراسة .

٥- تسلسل الإجراءات السليمة للدراسة .

٦- المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .

٧- عرض ومناقشة النتائج .

**<u>ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة</u>**

١- تناول موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي كمفهوم وممارسة في المجال الأكاديمي عموماً والأكاديمي الرياضي على وجه التحديد .

٢- تقييم الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية سواء من حيث احتوائها على خصائص ومميزات تجعلها ترقى للخطط العالمية، ومن ناحية تضمنها لمعايير الجودة الشاملة والاعتماد المقرة من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات والكليات .

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة

## منهجيّة الدراسة

## مجتمع الدراسة

## عينة الدراسة

## متغيّرات الدراسة

## أداة الدراسة

## المعاملات العلمية لأداة الدراسة

## الاجراءات التنظيمية للدراسة

## المعالجات الإحصائيّة

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة

## منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والمتمثلة في الجامعات التالية :( الأردنية -اليرموك -الهاشمية -مؤته) والبالغ عددهم (١١٢) عضو هيئة تدريس من واقع السجلات الرسمية للعام الدراسي ٢٠١٣- ٢٠١٤ .

## عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (١١٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وهم يمثلون المجتمع الدراسي في بنيته، والذي يتضمن كل من أعضاء هيئة التدريس الإداريين بما فيهم العمداء ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس غير الاداريين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية والمتمثلة في الأردنية ، اليرموك، مؤته، والهاشمية بمختلف رتبهم الأكاديمية من أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، ومحاضر متفرغ. حيث استخدمت طريقة الحصر الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (٩٣) عضواً، بالتالي تكون قد بلغت نسبة المستجيبين(٨٤,٥٤ %). والجدول (٧) يوضح توصيف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

**جدول٧. توصيف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية**

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| نوع العمل | عضو هيئة تدريس إداري | ٢٣ | ٢٤,٧٣ |
| | عضو هيئة تدريس | ٧٠ | ٧٥,٢٧ |
| | المجموع | ٩٣ | ١٠٠,٠٠ |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | ٢٠ | ٢١,٥١ |
| | أستاذ مشارك | ٢١ | ٢٢,٥٨ |
| | أستاذ مساعد | ٢٨ | ٣٠,١١ |
| | مدرس | ١٢ | ١٢,٩٠ |
| | محاضر متفرغ | ١٢ | ١٢,٩٠ |
| | المجموع | ٩٣ | ١٠٠,٠٠ |
| الجامعة /الكلية | الأردنية | ٢٥ | ٢٦,٨٨ |
| | اليرموك | ٢٨ | ٣٠,١١ |
| | الهاشمية | ١٧ | ١٨,٢٨ |
| | مؤتة | ٢٣ | ٢٤,٧٣ |
| | المجموع | ٩٣ | ١٠٠,٠٠ |

**متغيرات الدراسة:**

المتغيرات المستقلة:

أولاً:نوع العمل

- إداري.
- عضو هيئة تدريس.

ثانياً :الرتبة الأكاديمية

- أستاذ.
- أستاذ مشارك.
- أستاذ مساعد.
- مدرس.
- محاضر متفرغ.

ثالثاً :الجامعة /الكلية

- الأردنية.
- اليرموك.
- الهاشمية.
- مؤته.

المتغير التابع : مجالات وفقرات الاستبيان.

**أداة الدراسة:**

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم بناؤه وفقاً للمراحل التالية:

١. الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة على سبيل المثال لا الحصر (بشير، ٢٠١٢) – (الظاهر، ٢٠١١) – (الكردي، ٢٠١٠) – (صيام، ٢٠١٠) – (الصمادي، ٢٠٠٨) – (الفتلاوي، ٢٠٠٨) - (أبو هاشم، ٢٠٠٧) – (أبو الهيجاء، ٢٠٠٦) – (الدجني،٢٠٠٦) – (المدهون والطلاع، ٢٠٠٥) – (دراركة،٢٠٠٤).
٢. تحديد مجالات الاستبيان في صورتها الأولية والتي اشتملت على( مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي -مجال ممارسة ادارة الكليات للتخطيط الاستراتيجي -مجال توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية -مجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية).
٣. تم بناء فقرات المجال الأول والمتمثل في ( وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي)، والمجال الثاني المتمثل في (ممارسة ادارة الكليات للتخطيط الاستراتيجي ) واللذان تكون كل منهما على (١٥) فقرة وذلك بناء على الأدب النظري والدراسات السابقة. ولكون فقرات هذان المجالان كثيرة ونظراً لعدم قدرة الباحثة على تفضيل فقرة عن الأخرى في الاختيار وذلك لشعورها بأن كل فقرة أهم من الأخرى ، قامت عندئذ بعرض الفقرات على خمسة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ( الأردنية -اليرموك -الهاشمية -مؤته)، طالبة منهم وضع الأهمية النسبية المئوية لكل فقرة على حده ومن ثم تم اختيار الفقرات التي حصلت

على نسبة ٨٥% وما فوق في كلا المحورين ، حيث بلغت عدد فقرات كل محور ست فقرات. ملحق (٥)

٤. تم بناء فقرات المجال الثالث والمتمثل في ( توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية ) ، والمجال الرابع المتمثل في( توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية ) .وذلك أيضا بناءاً على الأدب النظري والدراسات السابقة.

٥. صياغة وترتيب الفقرات المتناسبة مع كل مجال .

٦. إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي اشتمل على( ٥٩ ) فقرة وزعت على أربعة مجالات والملحق رقم (٦) يوضح ذلك.

٧. عرض الاستبيان بالصورة الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء أرائهم وملاحظاتهم حوله وبالتالي تم بناءه بالصورة النهائية والمتكونة من (٥٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات والملحق رقم (٧) يبين ذلك.

٨. استخدمت الباحثة سلم ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان.

٩. استخدمت الباحثة السلم الثلاثي لتفسير الدرجة والمستخدم في دراسة(المطارنة، ٢٠١٣). والذي تم استخراجه وفقاً للمعادلة:

<u>الحد الأعلى للمقياس- الحد الأدنى للمقياس</u> = <u>٥ - ١</u>

عدد الفئات ٣

ومن ثم يتم اضافة (١،٣٣) على نهاية كل فئة أما بالنسبة للنسبة المئوية فقد تم استخراجها بقسمة مدى الدرجة على الحد الأعلى للمقياس مضروب ب١٠٠. والجدول (٨) يوضح ذلك.

**جدول ٨. تفسير الدرجة على المقياس**

| سلم الاستجابة | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| بدرجة منخفضة | ١- ٢،٣٣ | ٢٠% - ٤٦،٦% |
| بدرجة متوسطة | ٢،٣٤ - ٣،٦٦ | ٤٦،٨% - ٧٣،٢% |
| بدرجة مرتفعة | ٣،٦٧ ــ ٥،٠٠ | ٧٣،٤% - ١٠٠% |

## معاملات الصدق والثبات العلمية لأداة الدراسة:

### معاملات الصدق:

للتأكد من صدق الاستبيان تم اعتماد صدق المحتوى ، حيث قامت الباحثة بعرضه بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة الرياضية والإدارة التربوية،القياس والتقويم، ممثلين عن الجودة الشاملة بالكليات، وممن شغلوا مناصب إدارية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية . والذين بلغ عددهم ثمانية محكمين والملحق رقم (٢) يوضح أسماءهم وقد طلبت منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى مناسبتها وانتمائها للمحور ، والقيام بحذف أو إضافة أو تعديل الفقرات التي يرونها غير مناسبة . بعد ذلك تم تفريغ آراء المحكمين واعتماد العبارات التي حصلت على نسبة موافقة ٧٥% وما فوق أي بمعدل ستة محكمين من أصل ثمانية مع الأخذ بعين الاعتبار التعديل المقترح من قبلهم . وبالتالي أصبح عدد فقرات الاستبيان بصورته النهائية (٥٩) فقرة ، الملحق رقم (٣) يوضح الاستبيان بالصورة النهائية. والجدول (٩) يبين توزيع فقرات الاستبيان على المجالات بشكل نهائي.

**الجدول ٩. توزيع فقرات الاستبيان على المجالات بشكل نهائي**

<table>
<tr><th>الرقم</th><th colspan="2">المجال</th><th>عدد الفقرات</th></tr>
<tr><td>١</td><td colspan="2">وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي</td><td>٦</td></tr>
<tr><td>٢</td><td colspan="2">ممارسة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي</td><td>٧</td></tr>
<tr><td rowspan="3">٣</td><td rowspan="3">توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية</td><td>الرؤية</td><td>٥</td></tr>
<tr><td>الرسالة</td><td>٥</td></tr>
<tr><td>الأهداف</td><td>٥</td></tr>
<tr><td rowspan="5">٤</td><td rowspan="5">توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية</td><td>المناهج والخطط الدراسة</td><td>٦</td></tr>
<tr><td>أعضاء هيئة التدريس</td><td>٦</td></tr>
<tr><td>الطلبة</td><td>٦</td></tr>
<tr><td>المرافق والمنشآت التعليمية التعلمية</td><td>٧</td></tr>
<tr><td>علاقة الكلية بالمجتمع المحلي</td><td>٦</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">المجموع الكلي لفقرات الاستبيان</td><td>٥٩</td></tr>
</table>

## معاملات الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقراتها، قامت الباحثة باستخدام أسلوب معامل الثبات كرونباخ ألفا على أفراد عينة الدراسة، إذ تم حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبيان ومعامل الثبات للأداة ككل والجدول (١٠) يبين نتائج الثبات .

**الجدول ١٠. نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا لواقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**

| الرقم | المجال | | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|---|
| ١ | وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | | ٦ | ٠,٩٢٠ |
| ٢ | ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | | ٧ | ٠,٩٢٢ |
| ٣ | توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | الرؤية | ٥ | ٠,٩٣٧ |
| | | الرسالة | ٥ | ٠,٩٣٣ |
| | | الأهداف | ٥ | ٠,٨٩٢ |
| | | الدرجة الكلية | ١٥ | ٠,٩٦٢ |
| ٤ | توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية | المناهج والخطط الدراسية | ٦ | ٠,٩١٢ |
| | | أعضاء هيئة التدريس | ٦ | ٠,٩٢٠ |
| | | الطلبة | ٦ | ٠,٩١٢ |
| | | المرافق والمنشآت التعليمية التعلمية | ٧ | ٠,٩٢١ |
| | | علاقة الكلية بالمجتمع المحلي | ٦ | ٠,٩٠٢ |
| | | الدرجة الكلية | ٣١ | ٠,٩٦٧ |
| | الكلي للاستبيان | | ٥٩ | ٠,٩٧٧ |

يبين الجدول (١٠) أن مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية وتراوحت قيم الثبات ما بين ٠,٨٩٢ لمجال الأهداف و ٠,٩٦٧ لمجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية كما بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل ٠,٩٧٧ وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مرتفعة تؤهل الاستبيان ليكون معتمداً نظراً لمستوى الاستقرار والاتساق الداخلي بين فقراته.

## الإجراءات التنظيمية للدراسة:

لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية المرجوة من الدراسة ولتسهيل مهمة الباحثة في المضي بها ، قامت الباحثة باتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في:

١- الحصول على كتب من كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية موجهه إلى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بغية تسهيل مهمة الباحثة وتزويدها بمعلومات حول عدد أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم الأكاديمية وموثقة من ديوان كل كلية والملحق رقم (٣) يوضح ذلك .

٢- الحصول على كتب تسهيل مهمة من إدارة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية إلى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية( الأردنية– اليرموك -الهاشمية - مؤته )كل على حده لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. والملحق رقم (٤) يبين ذلك

٣- تم توزيع الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والمتمثلة في (الأردنية- اليرموك-الهاشمية- مؤته) من قبل الباحثة بمساعدة بعض الأعضاء والزملاء في كليات التربية الرياضية بعد قيامها بشرح المطلوب، حيث تم ذلك بتاريخ٢/٢٧/ ٢٠١٤واستردادها بشكل نهائي بتاريخ ٢٠١٤/٤/١٠

٤- تم تفريغ البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية.

### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ، تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

١. كرونباخ ألفا.
٢. المتوسطات الحسابية .
٣. الانحرافات المعيارية .
٤. الأهمية النسبية .
٥. اختبار (ت) للفروق (t-Test).
٦. تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

# الفصل الرابع

# عرض النتائج

# مناقشة النتائج

## أولاً :عرض النتائج

**"ماهو واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة؟"** للإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة ، كما تم عرض المستوى الذي تتراوح بينه المجالات والترتيب الذي حصلت عليه المجالات، والجدول (١١) يبين ذلك

**الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والمستوى والترتيب لواقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة لمجالات الدراسة وللأداة ككل**

| الرقم | المجال | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | | ٣,٩٢ | ٠,٧٧ | ٧٨,٤٠ | مرتفع | ١ |
| ٢ | ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | | ٣,٠٥ | ٠,٨٨ | ٦١,٠٠ | متوسط | ٣ |
| ٣ | توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | الرؤية | ٣,٢٢ | ٠,٩١ | ٦٤,٤٠ | متوسط | ٢ |
| | | الرسالة | ٣,١٢ | ٠,٨٨ | ٦٢,٤٠ | متوسط | |
| | | الأهداف | ٣,٠٧ | ٠,٨٤ | ٦١,٤٠ | متوسط | |
| | | | ٣,١٤ | ٠,٨١ | ٦٢,٨٠ | متوسط | |
| ٤ | توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | المناهج والخطط الدراسية | ٣,٠٩ | ٠,٨٦ | ٦١,٨٠ | متوسط | ٤ |
| | | أعضاء هيئة التدريس | ٢,٦٢ | ١,٠٢ | ٥٢,٤٠ | متوسط | |
| | | الطلبة | ٢,٨٣ | ٠,٩٢ | ٥٦,٦٠ | متوسط | |
| | | المرافق والمنشآت التعليمية التعلمية | ٢,٥١ | ٠,٩٦ | ٥٠,٢٠ | متوسط | |
| | | علاقة الكلية بالمجتمع المحلي | ٢,٩٥ | ٠,٩١ | ٥٩,٠٠ | متوسط | |
| | | | ٢,٨ | ٠,٨٠ | ٥٦,٠٠ | متوسط | |
| | الكلي | | ٣,٢٣ | ٠,٦٦ | ٦٤,٦٠ | متوسط | |

يلاحظ من الجدول (١١) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣,٢٣) بأهمية نسبية (٦٤,٦٠%) ، بينما جاءت مستوى المجالات بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين(٢,٨٠ – ٣,٩٢) ، وجاء في المرتبة الأولى مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي(٣,٩٢) وأهمية نسبية (٧٨,٤٠%) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية بمتوسط حسابي (٢,٨٠) بأهمية نسبية (٥٦,٠%)

إضافة إلى أنه قد تم تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة وفقاً لمجالاتها ، حيث تم الإجابة على التساؤلات المتعلقة بالدراسة وذلك على النحو التالي:

## أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول :

**"ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"** للإجابة على هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب كل عبارة من عبارات الاستبانة وفقاً للمجال الذي تنتمي إليه، والجدول (١٢) يوضح نتائج هذا التساؤل.

**جدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأمد يراعي رؤية ورسالة الكلية ، وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها والسياسات والبرامج الزمنية لتحقيقها. | ٤,١٣ | ٠,٨٨ | ٨٢,٦٠ | مرتفع | ١ |
| ١ | يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة منطلقاً من الداخل نحو الخارج وباحثاً في المؤثرات الداخلية والخارجية. | ٤,٠٢ | ٠,٨١ | ٨٠,٤٠ | مرتفع | ٢ |
| ٦ | يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة. | ٤ | ٠,٩١ | ٨٠,٠٠ | مرتفع | ٣ |
| ٣ | يتضمن تحليل البيئة الداخلية تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف | ٣,٨٤ | ٠,٨٩ | ٧٦,٨٠ | مرتفع | ٤ |
| ٥ | يسهم الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي (تحليل Swot) للبيئة في انتهاز الفرص التسويقية وهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للكلية. | ٣,٨ | ١,٠٣ | ٧٦,٠٠ | مرتفع | ٥ |
| ٤ | يتضمن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتاحة للكلية والتهديدات والمخاطر المحتملة. | ٣,٧٤ | ٠,٩٣ | ٧٤,٨٠ | مرتفع | ٦ |
| | وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | ٣,٩٢ | ٠,٧٧ | ٧٨,٤٠ | مرتفع | |

يلاحظ من الجدول (١٢) أن مستوى مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٩٢) بأهمية نسبية (٧٨,٤٠ %) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٤– ٤,١٣) ، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) والتي تنص على " يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأمد يراعي رؤية ورسالة الكلية ، وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها والسياسات والبرامج الزمنية لتحقيقها." بمتوسط حسابي (٤,١٣) و بأهمية نسبية (٨٢,٦٠%) ، وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (٤)

والتي نصت على " يتضمن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتاحة للكلية والتهديدات والمخاطر المحتملة."بمتوسط حسابي (٣,٧٤) بأهمية نسبية (٧٤,٨٠ %).

## ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني :

**"ماهي درجة ممارسة إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"** للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب كل عبارة من عبارات الاستبانة وفقاً للمجال الذي تنتمي إليه والجدول (١٣) يوضح ذلك.

**جدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مجال ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | تعمل إدارة الكلية على الإفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لديها بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها. | ٣,٣٢ | ١,٠٤ | ٦٦,٤٠ | متوسط | ١ |
| ١ | تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الداخلية بغية التعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل. | ٣,٢٥ | ١,٠٢ | ٦٥,٠٠ | متوسط | ٢ |
| ٤ | تقوم إدارة الكلية بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تتضمن سياسات وميزانيات وبرامج خاصة لجميع نشاطاتها. | ٣,٠٨ | ١,١٠ | ٦١,٦٠ | متوسط | ٣ |
| ٢ | تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الخارجية بغية الكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات المختلفة التي من المحتمل أن تؤثر عليها حالياً ومستقبلاً. | ٢,٩٩ | ١,٠٧ | ٥٩,٨٠ | متوسط | ٤ |
| ٥ | تقوم إدارة الكلية بوضع إطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي. | ٢,٩٩ | ١,٠٨ | ٥٩,٨٠ | متوسط | ٤ |
| ٧ | تعتمد إدارة الكلية على وضع مؤشرات لتقويم الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية واستغلالها بالشكل الأمثل. | ٢,٩٨ | ١,١٢ | ٥٩,٦٠ | متوسط | ٦ |
| ٦ | تحرص إدارة الكلية على تخصيص موازنة كافية لتوفير مستلزمات الخطط التي تحقق الأهداف . | ٢,٧٥ | ١,٠٦ | ٥٥,٠٠ | متوسط | ٧ |
| | ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | ٣,٠٥ | ٠,٨٨ | ٦١,٠٠ | متوسط | |

يلاحظ من الجدول (١٣) أن مستوى مجال ممارسة ادارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٥) بأهمية نسبية (٦١,٠%)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطا،إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٧٥– ٣,٣٢) ، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) والتي تنص على " تعمل إدارة الكلية على الإفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لديها بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها." بمتوسط حسابي (٣,٣٢) و بأهمية نسبية (٦٦,٤٠%) ، وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (٦) والتي نصت على " تحرص إدارة الكلية على تخصيص موازنة كافية

لتوفير مستلزمات الخطط التي تحقق الأهداف."بمتوسط حسابي (٢,٧٥) بأهمية نسبية (٥٥,٠%).

## ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

**ماهي درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟** تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة وللمجال بالكامل والجدول(١٤) يبين .

**جدول ١٤ .المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مجال توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية**

| الرقم | | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الرؤية | تتسم رؤية الكلية بالواقعية والمرونة والتوجه المستقبلي. | ٣,٣٣ | ٠,٩١ | ٦٦,٦٠ | متوسط | ١ |
| | | تتميز رؤية الكلية بقابليتها لقياس مقدار التقدم الذي تحرزه في سبيل تحقيق غاياتها . | ٣,١١ | ١,٠٣ | ٦٢,٢٠ | متوسط | |
| | | تتسم رؤية الكلية بقدرتها على تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانات الكلية وقدراتها من ناحية وبين أهدافها وأهداف المجتمع من ناحية أخرى. | ٣,٣ | ١,٠٠ | ٦٦,٠٠ | متوسط | |
| | | تتميز رؤية الكلية بالتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة للوصول لتحقيق الرسالة الإستراتيجية. | ٣,٢٢ | ١,٠٥ | ٦٤,٤٠ | متوسط | |
| | | تتسم رؤية الكلية بإمكانية قيادة التغيير الإداري وتحويل الكلية من الوضع الحالي إلى المأمول. | ٣,١٢ | ١,٠٨ | ٦٢,٤٠ | متوسط | |
| | | الكلي للرؤية | ٣,٢٢ | ٠,٩١ | ٦٤,٤٠ | متوسط | |
| ٢ | الرسالة | تتسم رسالة الكلية بالطموح والتحفيز للعمل والإبداع لعامليها. | ٣,١٦ | ١,٠٩ | ٦٣,٢٠ | متوسط | ٢ |
| | | تتميز رسالة الكلية بالوضوح والفهم الصحيح من قبل جميع الأطراف المستفيدة داخل الكلية وخارجها. | ٣,٠٢ | ٠,٩٩ | ٦٠,٤٠ | متوسط | |
| | | تعكس رسالة الكلية الصفات المميزة والرئيسية للكلية في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة بصورة شاملة وواقعية | ٣,٠٨ | ٠,٩٨ | ٦١,٦٠ | متوسط | |
| | | تتسم رسالة الكلية بالقابلية للتحول من خطط إلى سياسات وبرامج عمل واضحة، فهي ممكنة التطبيق. | ٣,١٥ | ٠,٩٠ | ٦٣,٠٠ | متوسط | |
| | | تتميز رسالة الكلية بانسجامها مع الغايات والأهداف الإستراتيجية وتحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة. | ٣,١٩ | ٠,٩٨ | ٦٣,٨٠ | متوسط | |
| | | الكلي للرسالة | ٣,١٢ | ٠,٨٨ | ٦٢,٤٠ | متوسط | |
| ٣ | الأهداف | تتسم أهداف الكلية بقابليتها للقياس الكمي | ٣,١٣ | ٠,٩٤ | ٦٢,٦٠ | متوسط | ٣ |
| | | تتميز أهداف الكلية بالمرونة والقدرة على تحقيق التكيف والتوافق مع الظروف المحيطة بالكلية سواء الداخلية أم الخارجية. | ٣,١٥ | ١,٠٠ | ٦٣,٠٠ | متوسط | |
| | | تتسم أهداف الكلية بالوضوح والفهم الموحد من قبل جميع العاملين في الكلية. | ٣ | ١,٠٣ | ٦٠,٠٠ | متوسط | |
| | | تتسم أهداف الكلية بالمشاركة والقبول من جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها . | ٣ | ١,٠٧ | ٦٠,٠٠ | متوسط | |
| | | تفي أهداف الكلية باحتياجات ومطالب الأطراف الرئيسية التي تتعامل معها الكلية. | ٣,٠٨ | ١,٠٠ | ٦١,٦٠ | متوسط | |
| | | الكلي للأهداف | ٣,٠٧ | ٠,٨٤ | ٦١,٤٠ | متوسط | |
| توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | | | ٣,١٤ | ٠,٨١ | ٦٢,٨٠ | متوسط | |

يلاحظ من الجدول (١٤) أن توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,١٤) بأهمية نسبية (٦٢,٨٠%) ، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطا ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٠٧– ٣,٢٢) ،

وجاءت في المرتبة الأولى معيار الرؤية بمتوسط حسابي (٣,٢٢) و بأهمية نسبية (٦٤,٤٠%) ، وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة معيار الأهداف بمتوسط حسابي (٣,٠٧) بأهمية نسبية (٦١,٤٠%).

## رابعا: عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع :

**"ما مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"** حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة وللمجال بالكامل والجدول (١٥) يبين ذلك.

**جدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً**

| الرقم | | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المناهج والخطط الدراسية | تصميم المناهج والخطط الدراسية على أساس المرونة والتجديد والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة بالشكل الذي يقترب من المعايير العالمية. | ٣,١٢ | ١,٠٤ | ٦٢,٤٠ | متوسط | ١ |
| | | احتواء المناهج والخطط الدراسية على أنشطة وتدريبات متنوعة تعزز قدرة الطلبة على توظيف مهاراتهم الرياضية لمواجهة ظروف الحياة المتغيرة وتنمية عنصر الإبداع. | ٣,٢٣ | ٠,٩٣ | ٦٤,٦٠ | متوسط | |
| | | احتواء الخطط الدراسية والمناهج على مساقات وفعاليات تستهدف تحقيق النمو المتوازن من كافة النواحي( النفس حركية- الإدراكي- الوجدانية ). | ٣,٣ | ٠,٩٦ | ٦٦,٠٠ | متوسط | |
| | | توظيف التكنولوجيا في المناهج التعليمية وتوجيه عمليتي التعليم والتعلم نحو اكتساب المعرفة الإنتاجية لجعل الطلبة قادرين على الإنتاج العلمي الجيد. | ٢,٧٤ | ١,٠٥ | ٥٤,٨٠ | متوسط | |
| | | التوجه نحو تخصصات دراسية جديدة تنشا باستمرار نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي ومتماشية مع سوق العمل. | ٣,٠٦ | ١,١٠ | ٦١,٢٠ | متوسط | |
| | | إجراء تقييم دوري للمناهج والخطط الدراسية بغية اكتشاف نقاط الضعف والقوة وإضافة ما هو جديد. | ٣,٠٨ | ١,٠٦ | ٦١,٦٠ | متوسط | |
| | | الكلي للمناهج والخطط الدراسية | ٣,٠٩ | ٠,٨٦ | ٦١,٨٠ | متوسط | |
| ٦ | أعضاء هيئة التدريس | دعم الباحثين المتميزين المبدعين من أعضاء هيئة التدريس واحترام استقلاليتهم وتكريمهم باستمرار. | ٢,٧ | ١,٢١ | ٥٤,٠٠ | متوسط | ٤ |
| | | العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس مناسب بالشكل الذي يتيح لهم الوقت الكافي لتطوير خبراتهم المهنية وإجراء أبحاثهم العلمية. | ٢,٥٥ | ١,١٨ | ٥١,٠٠ | متوسط | |
| | | مراعاة نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى نسبة عدد الطلبة. | ٢,٢٩ | ١,٢٣ | ٤٥,٨٠ | منخفض | |
| | | تنمية وتطوير المعارف والآفاق العلمية المعرفية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق حضور مؤتمرات وندوات علمية. | ٢,٧٣ | ١,١٧ | ٥٤,٦٠ | متوسط | |
| | | مناسبة عدد أعضاء هيئة التدريس مع احتياجات ومتطلبات كل قسم في الكلية. | ٢,٥٥ | ١,٢٦ | ٥١,٠٠ | متوسط | |
| | | تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحديث مساقاتهم باستمرار واستثمار الوسائل التقنية الحديثة في تقديمها وعرضها بما يتوافق مع متطلبات العصر. | ٢,٨٩ | ١,١٥ | ٥٧,٨٠ | متوسط | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الكلي لأعضاء هيئة التدريس | ٢,٦٢ | ١,٠٢ | ٥٢,٤٠ | متوسط | |
| | الطلبة | توافر معايير محددة بدنياً وصحياً لقبول الطلبة في الكلية . | ٢,٣٢ | ١,٢٤ | ٤٦,٤٠ | منخفض | ٣ |
| | | إتاحة الفرصة للطلبة لمعايشة البيئة الواقعية،واتخاذ موضوعاتها ومشكلاتها كجوانب أساسية للبحث والاستفادة من نتائجها لحل تلك المشكلات. | ٢,٦٥ | ٠,٩٦ | ٥٣,٠٠ | متوسط | |
| | | تشجيع الطلبة على الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة (المحاضرات- المجلات- الكتب- شبكة المعلومات) | ٣,١٦ | ١,١٨ | ٦٣,٢٠ | متوسط | |
| | | توفير بيئة تعليمية محفزة ومثيرة للإبداع وتوظيف الأسلوب العلمي في حل المشكلات. | ٢,٩٢ | ١,٠٣ | ٥٨,٤٠ | متوسط | |
| | | التعرف على حاجات ورغبات الطلبة والعمل على تلبيتها وإشباعها. | ٢,٨٣ | ١,١٢ | ٥٦,٦٠ | متوسط | |
| | | توافر معايير فاعلة لتقييم أداء الطلبة ومعارفهم العملية والنظرية تتسم بالدقة والموضوعية للتحقق من مدى جودة المخرج التعليمي. | ٣,١٢ | ١,٠٣ | ٦٢,٤٠ | متوسط | |
| | | الكلي للطلبة | ٢,٨٣ | ٠,٩٢ | ٥٦,٦٠ | متوسط | |
| | المرافق والمنشآت التعليمية التعلمية | وجود قاعات دراسية مناسبة من حيث الحجم والتجهيزات التقنية. | ٢,٤٥ | ١,١٦ | ٤٩,٠٠ | متوسط | ٥ |
| | | توافر مدرجات تدريسية مناسبة مجهزة بأحدث الأجهزة والأدوات التعليمية . | ٢,٣٥ | ١,١٧ | ٤٧,٠٠ | متوسط | |
| | | توافر مختبرات للحاسوب تلبي حاجات الكلية كما وكيفا. | ٢,٥٩ | ١,١١ | ٥١,٨٠ | متوسط | |
| | | توافر مكتبة في الكلية تتميز بمواصفات ومقاييس مناسبة من حيث (المساحة- الهدوء- المراجع العربية والأجنبية الحديثة) | ٢,٢٨ | ١,٢٨ | ٤٥,٦٠ | منخفض | |
| | | توفر مرافق للأنشطة الرياضية المناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من (ملاعب – مسابح- صالات) ضمن المقاييس القانونية. | ٣,٠٨ | ١,١٠ | ٦١,٦٠ | متوسط | |
| | | وجود مختبرات علمية مجهزة بأحدث الوسائل والأجهزة التقنية لخدمة العملية التعليمية. | ٢,٤٤ | ١,١٩ | ٤٨,٨٠ | متوسط | |
| | | توافر إجراءات محددة للتأكد من صلاحية الأدوات والأجهزة الرياضية بشكل دوري. | ٢,٣٤ | ١,١١ | ٤٦,٨٠ | متوسط | |
| | | الكلي للمرافق والمنشآت التعليمية التعلمية | ٢,٥١ | ٠,٩٦ | ٥٠,٢٠ | متوسط | |
| | علاقة الكلية بالمجتمع المحلي | فتح قنوات اتصال مع الكليات الأخرى وأقسامها المختلفة | ٢,٩٤ | ١,٠١ | ٥٨,٨٠ | متوسط | ٢ |
| | | تلبية احتياجات سوق العمل من الخريجين ذوي الكفاءة العالية بجميع التخصصات. | ٣,٠١ | ١,٠٣ | ٦٠,٢٠ | متوسط | |
| | | عقد دورات تدريبية وتثقيفية للمجتمع المحلي. | ٣,١١ | ١,٢٠ | ٦٢,٢٠ | متوسط | |
| | | استخدام مرافق الكلية من قبل المجتمع المحلي(المسابح- الصالات- الملاعب- الجيمات...) | ٣,١٦ | ١,١٩ | ٦٣,٢٠ | متوسط | |
| | | التنسيق والتكامل بين خطط البحث العلمي ومشكلات المجتمع المحلي. | ٢,٦٩ | ١,١٤ | ٥٣,٨٠ | متوسط | |
| | | الحرص على رضا المنتفعين عن الخدمات التي تقدمها الكلية لهم. | ٢,٨ | ١,٠٩ | ٥٦,٠٠ | متوسط | |
| | | الكلي لعلاقة الكلية بالمجتمع المحلي | ٢,٩٥ | ٠,٩١ | ٥٩,٠٠ | متوسط | |
| توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | | | ٢,٨ | ٠,٨٠ | ٥٦,٠٠ | متوسط | |

يلاحظ من الجدول (١٥) أن مستوى مجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٨٠) بأهمية نسبية (٥٦,٠٠%) ، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطا ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥١– ٣,٠٩) ، وجاءت في الرتبة الأولى المناهج والخطط الدراسية بمتوسط حسابي (٣,٠٩) و بأهمية نسبية (٦١,٨٠%) ، وجاءت في الرتبة الخامسة والأخيرة المرافق والمنشآت التعليمية التعلمية بمتوسط حسابي (٢,٥١) بأهمية نسبية (٥٠,٢٠%).

## خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس

" هل توجد فروق دالة إحصائياً على مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم، الممارسة، معايير الخطة ، معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (نوع العمل، الرتبة الأكاديمية، الجامعة/ الكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟"

أ- **بالنسبة لمتغير نوع العمل**

للإجابة على التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة ت لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع العمل ، والجدول (١٦) يبين النتائج.

**الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع العمل**

| المجالات | نوع العمل | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | إداري | ٢٣ | ٤,٢٢ | ٠,٥١ | ٢,١٧ | ٠,٠٣٢ |
| | عضو هيئة تدريس | ٧٠ | ٣,٨٢ | ٠,٨٢ | | |
| ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | إداري | ٢٣ | ٣,٥٣ | ٠,٩٠ | ٣,١٢ | ٠,٠٠٢ |
| | عضو هيئة تدريس | ٧٠ | ٢,٨٩ | ٠,٨٢ | | |
| توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | إداري | ٢٣ | ٣,٦٥ | ٠,٧٢ | ٣,٧٠ | ٠,٠٠١ |
| | عضو هيئة تدريس | ٧٠ | ٢,٩٧ | ٠,٧٧ | | |
| توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | إداري | ٢٣ | ٣,١٩ | ٠,٧٧ | ٢,٧٧ | ٠,٠٠٧ |
| | عضو هيئة تدريس | ٧٠ | ٢,٦٧ | ٠,٧٧ | | |
| الكلي | إداري | ٢٣ | ٣,٦٤ | ٠,٥٩ | ٣,٧٢ | ٠,٠٠١ |
| | عضو هيئة تدريس | ٧٠ | ٣,٠٩ | ٠,٦٣ | | |

تشير النتائج في الجدول (١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α≥ ٠,٠٥) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع العمل بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ولصالح الإداريين وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (٣,٧٢) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٠١) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,١٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٣٢) لمجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و(٣,١٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٢) لمجال ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي و(٣,٧٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠١) لمجال توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية و(٢,٧٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٧) لمجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية وتعد هذه القيم جميعها دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ( α≥ ٠,٠٥) أقل من (٠,٠٥)

**ب- بالنسبة لمتغيري للرتبة الأكاديمية والجامعة/ الكلية**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية، الجامعة /الكلية )، والجداول (١٧،١٩) توضح النتائج. ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجداول (١٨،٢٠) يبين ذلك:

**الجدول ١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية**

| المجال | الرتبة الأكاديمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | أستاذ | ٢٠ | ٤,١٧ | ٠,٨١ |
| | أستاذ مشارك | ٢١ | ٣,٧١ | ٠,٧٠ |
| | أستاذ مساعد | ٢٨ | ٤,١١ | ٠,٧٧ |
| | مدرس | ١٢ | ٣,٨٦ | ٠,٧٨ |
| | محاضر متفرغ | ١٢ | ٣,٤٩ | ٠,٦٢ |
| ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | أستاذ | ٢٠ | ٣,٤٩ | ٠,٧٧ |
| | أستاذ مشارك | ٢١ | ٢,٩٧ | ٠,٩٨ |
| | أستاذ مساعد | ٢٨ | ٢,٩٩ | ٠,٩٤ |
| | مدرس | ١٢ | ٢,٧٧ | ٠,٩١ |
| | محاضر متفرغ | ١٢ | ٢,٨٨ | ٠,٥٥ |
| توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | أستاذ | ٢٠ | ٣,٤٩ | ٠,٧٠ |
| | أستاذ مشارك | ٢١ | ٣,٠٦ | ٠,٩٧ |
| | أستاذ مساعد | ٢٨ | ٣,١٣ | ٠,٧٠ |
| | مدرس | ١٢ | ٢,٨٢ | ٠,٨٦ |
| | محاضر متفرغ | ١٢ | ٢,٩٩ | ٠,٨٣ |
| توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | أستاذ | ٢٠ | ٣,١٦ | ٠,٩٠ |
| | أستاذ مشارك | ٢١ | ٢,٦٩ | ٠,٧٥ |
| | أستاذ مساعد | ٢٨ | ٢,٨١ | ٠,٧٦ |
| | مدرس | ١٢ | ٢,٤٧ | ٠,٨٣ |
| | محاضر متفرغ | ١٢ | ٢,٦٨ | ٠,٦٦ |
| الكلي | أستاذ | ٢٠ | ٣,٥٨ | ٠,٦٠ |
| | أستاذ مشارك | ٢١ | ٣,١١ | ٠,٧٤ |
| | أستاذ مساعد | ٢٨ | ٣,٢٦ | ٠,٦٢ |
| | مدرس | ١٢ | ٢,٩٨ | ٠,٦٦ |
| | محاضر متفرغ | ١٢ | ٣,٠١ | ٠,٥٥ |

يلاحظ من الجدول (١٧) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

**جدول ١٨. نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات | ٥,٤٥ | ٤ | ١,٣٦ | ٢,٤٥ | ٠,٠٥٢ |
| | داخل المجموعات | ٤٨,٨٦ | ٨٨ | ٠,٥٦ | | |
| | الكلي | ٥٤,٣١ | ٩٢ | | | |
| ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات | ٥,٢٨ | ٤ | ١,٣٢ | ١,٧٥ | ٠,١٤٧ |
| | داخل المجموعات | ٦٦,٥٠ | ٨٨ | ٠,٧٦ | | |
| | الكلي | ٧١,٧٨ | ٩٢ | | | |
| توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | بين المجموعات | ٤,١٣ | ٤ | ١,٠٣ | ١,٦٠ | ٠,١٨١ |
| | داخل المجموعات | ٥٦,٧٦ | ٨٨ | ٠,٦٥ | | |
| | الكلي | ٦٠,٨٩ | ٩٢ | | | |
| توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | بين المجموعات | ٤,٣٠ | ٤ | ١,٠٨ | ١,٧٤ | ٠,١٤٩ |
| | داخل المجموعات | ٥٤,٥١ | ٨٨ | ٠,٦٢ | | |
| | الكلي | ٥٨,٨١ | ٩٢ | | | |
| الكلي | بين المجموعات | ٤,٠٥ | ٤ | ١,٠١ | ٢,٤٦ | ٠,٠٥١ |
| | داخل المجموعات | ٣٦,٢٦ | ٨٨ | ٠,٤١ | | |
| | الكلي | ٤٠,٣١ | ٩٢ | | | |

تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α ≤ ٠,٠٥) في واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٢,٤٦) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٥١) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٤٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٥٢) لمجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و(١,٧٥) وبمستوى دلالة (٠,١٤٧) لمجال ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي و(١,٦٠) وبمستوى دلالة (٠,١٨١) لمجال توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية و(١,٧٤) وبمستوى دلالة (٠,١٤٩) لمجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ( α≤ ٠,٠٥) أكبر من (٠,٠٥).

**الجدول ١٩ـالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجامعة/ الكلية**

| المجال | الكلية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | الأردنية | ٢٥ | ٣,٩٥ | ٠,٨٩ |
| | اليرموك | ٢٨ | ٣,٧٤ | ٠,٦٩ |
| | الهاشمية | ١٧ | ٤,٠٣ | ٠,٧٣ |
| | مؤتة | ٢٣ | ٤,٠٣ | ٠,٧٥ |
| ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | الأردنية | ٢٥ | ٣,١٩ | ٠,٩٢ |
| | اليرموك | ٢٨ | ٣,٠٤ | ٠,٩٤ |
| | الهاشمية | ١٧ | ٣,٠٢ | ٠,٧٧ |
| | مؤتة | ٢٣ | ٢,٩٤ | ٠,٨٨ |
| توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | الأردنية | ٢٥ | ٣,٢٤ | ٠,٩١ |
| | اليرموك | ٢٨ | ٣,١٣ | ٠,٩٢ |
| | الهاشمية | ١٧ | ٢,٩٤ | ٠,٥٩ |
| | مؤتة | ٢٣ | ٣,١٧ | ٠,٧٤ |
| توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | الأردنية | ٢٥ | ٢,٩٨ | ٠,٩١ |
| | اليرموك | ٢٨ | ٢,٧٢ | ٠,٧٨ |
| | الهاشمية | ١٧ | ٢,٧٠ | ٠,٥٩ |
| | مؤتة | ٢٣ | ٢,٧٦ | ٠,٨٤ |
| الكلي | الأردنية | ٢٥ | ٣,٣٤ | ٠,٧٨ |
| | اليرموك | ٢٨ | ٣,١٦ | ٠,٧١ |
| | الهاشمية | ١٧ | ٣,١٧ | ٠,٥٤ |
| | مؤتة | ٢٣ | ٣,٢٣ | ٠,٥٧ |

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الكلية ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (٢٠) يبين ذلك:

**جدول ٢٠. نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات متوسطات واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجامعة/الكلية**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات | ١,٤٣ | ٣ | ٠,٤٨ | ٠,٨٠ | ٠,٤٩٦ |
| | داخل المجموعات | ٥٢,٨٨ | ٨٩ | ٠,٥٩ | | |
| | الكلي | ٥٤,٣١ | ٩٢ | | | |
| ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات | ٠,٧٦ | ٣ | ٠,٢٥ | ٠,٣٢ | ٠,٨١٢ |
| | داخل المجموعات | ٧١,٠٢ | ٨٩ | ٠,٨٠ | | |
| | الكلي | ٧١,٧٨ | ٩٢ | | | |
| توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية | بين المجموعات | ٠,٩٨ | ٣ | ٠,٣٣ | ٠,٤٩ | ٠,٦٩٢ |
| | داخل المجموعات | ٥٩,٩١ | ٨٩ | ٠,٦٧ | | |
| | الكلي | ٦٠,٨٩ | ٩٢ | | | |
| توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية | بين المجموعات | ١,٢١ | ٣ | ٠,٤٠ | ٠,٦٢ | ٠,٦٠١ |
| | داخل المجموعات | ٥٧,٦٠ | ٨٩ | ٠,٦٥ | | |
| | الكلي | ٥٨,٨١ | ٩٢ | | | |
| الكلي | بين المجموعات | ٠,٥٢ | ٣ | ٠,١٧ | ٠,٣٩ | ٠,٧٦١ |
| | داخل المجموعات | ٣٩,٧٩ | ٨٩ | ٠,٤٥ | | |
| | الكلي | ٤٠,٣١ | ٩٢ | | | |

تشير النتائج في الجدول (٢٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α ≤ ٠,٠٥) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الكلية ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة بلغت (٠,٣٩) ، وبمستوى دلالة (٠,٧٦١) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٠,٨٠) وبمستوى دلالة (٠,٤٩٦) لمجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و(٠,٣٢) وبمستوى دلالة (٠,٨١٢) لمجال ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي و(٠,٤٩) وبمستوى دلالة (٠,٦٩٢) لمجال توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية للكلية و(٠,٦٢) وبمستوى دلالة (٠,٦٠١) لمجال توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ( α≥ ٠,٠٥) أكبر من (٠,٠٥)

## ثانياً : تفسير ومناقشة النتائج

## أولا: مناقشة نتائج التساؤل الأول

**ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**. إذ يتضح من الجدول (١٢) أن هذا المجال قد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣،٩٢) وبانحراف معياري (٠،٧٧) وبأهمية نسبية (٧٨،٤٠%) حيث أنهم أبدوا موافقة بدرجة مرتفعة على عبارات وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة به سواء باعتباره خطة طويلة الأمد تراعي رؤية ورسالة والأهداف التي تسعى الكلية إلى تحقيقها، إضافة إلى السياسات والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيق ذلك أم كونه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف مواردها المتاحة وصولاً لتحقيق الأهداف، فضلاً عن اتسامه بالديناميكية بغية تحقيق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة، أو المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي كمفهوم التحليل البيئي (Swot) من تحليل للبيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وتهديدات وللبيئة الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف. وتعزو الباحثة سبب الوضوح المرتفع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل أفراد عينة البحث إلى:

- ارتفاع المؤهل العلمي والبحثي لديهم باعتبار أن أقل درجة علمية يحملها عضو هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية هي درجة الماجستير .
- تواجد الخطة الإستراتيجية للكليات في متناول جميع الأعضاء لأنه من المفترض أن يكون كل عضو من أعضاء هيئة التدريس المعين في الكليات على اضطلاع على الخطة الاستراتيجية وهذا الأمر من الممكن أن يدفعه إلى الاهتمام بتكوين تصور واعي حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي . وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة بروير (Brewer,2003) إلى أن أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية حققوا تقدم في فهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال حاجتهم لاكتساب وعي وفهم أفضل لمفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي بمساعدة من الكلية عن طريق تقديم مهارات تساهم في انخراطهم في هذه العملية.ويوضح سنودين (Snowden,2002) في نتائجه إلى أن الكليات التي استخدمت التخطيط نظرياً كانت الأقدر على تحويل المؤسسة لتكون تعليمية بشكل أفضل.كما ويشير الشامسي (٢٠١٠) ايضاً الى أن اقتناع أعضاء هيئة التدريس بمسألة عدم وضوح

مفهوم التخطيط الاستراتيجي سيحد من فاعليته في المؤسسة .وهذا ما أكده (الجرادي، ٢٠١٠) في نتائج دراسته إلى أن كلما زاد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كلما أثر ايجاباً على ارتفاع مستوى كفاءة الأداء . تتفق دراسة الباحثة من حيث وضوح المفهوم والذي جاء بدرجة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية مع نتائج دراسة (الدجني ،٢٠٠٦) والتي أشارت ايضاً الى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة. بينما اختلف نتائج هذه الدراسة مع (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) حيث أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة ليس لديهم فهم واضح للتخطيط الاستراتيجي كمفهوم، وعدم وضوحه مطلقاً لدى عينة دراسة (الشامسي، ٢٠١٠) .

## ثانياً: مناقشة نتائج التساؤل الثاني :

**ماهي درجة ممارسة إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.** إذ يتضح من الجدول (١٣) أن هذا المجال قد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣،٠٥) وبانحراف معياري (٠،٨٨) وبأهمية نسبية (٦١،٠٠%) وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي ممارسة متوسطة مقبولة حيث أن إدارة الكلية تحاول الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لديها ،والقيام بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف والبيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات التي من الممكن أن تؤثر عليها ، فضلاً عن قيامها بوضع خطة مكتوبة طويلة الأمد تتضمن سياسات وميزانيات خاصة لنشاطاتها، وتخصيص موازنة كافية لتوفير متطلبات الخطط المحققة لأهدافها بالإضافة إلى وضع إطار زمني لعملية التخطيط إلا أن هذه المحاولة تعتبر محاولة مقبولة نوعاً ما حسب رأي أفراد العينة بمعنى أن هذه الممارسة والتطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي ليس على المستوى العالي المرموق ولا بمستوى معدوم أنما مقبول نوعاً ما وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى :

- حداثة تعامل إدارة الكليات مع تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالتالي ممارسة عملية التخطيط هذه في كليات التربية الرياضية لا تزال بعد في مرحلة النضوج الأولية .
- الكوادر القائمة على عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع خطط إستراتيجية غير مؤهلة بالقدر الكافي للقيام بهذه العملية لأن الأمر لا يتوقف على الخبرة التراكمية فقط بل ينبغي أن دعمها بدورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وإتباع الأسلوب العلمي في ذلك بدلاً من الأساليب غير الرسمية التقليدية الضيقة الأفق .

- النقص والشح الذي تعاني منه كليات التربية الرياضية سواء في موازناتها وإمكاناتها المادية والبشرية والمهارات والكفاءات ونظم المعلومات لدعم مشروعاتها وخططتها ، فهي بالكاد تلبي الاحتياجات الأساسية الضرورية قد يكون أحد وأهم الأسباب التي تمنعها من الممارسة الفعالة لعملية التخطيط الإستراتيجية وتحقيق النتاجات المرجوة . وهذا يتفق مع ما جاء به (السكارنة،٢٠١٠) إذ انه ينبغي التأكد من توفير التمويل الكافي لبرامج الخطة وفعالياتها لضمان تشغيل الخطة كما يجب. ويؤكد كل من العارف (٢٠٠٧) ، بني حمدان والغالبي (٢٠٠٩) بأن ضعف الموارد المتاحة أو صعوبة الحصول عليها في حال توفرها من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق وممارسة فعالة للتخطيط الاستراتيجي .
- عدم مشاركة إدارة الكلية لبقية أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة فيها في عملية التخطيط ووضع الخطط الإستراتيجية والاعتقاد بأنها من مسؤولية الإدارة العليا في الكلية إذ انه قد يكون لأي من العناصر السابقة الذكر فكره إبداعية خلاقة وبناءة قد تكون غائبة عن أذهان المعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم انتشار ثقافة الاحترام المتبادل بين الإدارة والكادر التدريسي وثقافة العمل بروح الفريق الواحد، وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه كل من خفاجي وبايرمان (١٩٩٥) بما يسمى إعادة هندسة المؤسسة الأكاديمية بمعنى أن فريق العمل المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي لابد أن يضم ليس فقط الإدارة العليا إنما لابد أن يشمل الفريق على (الطلبة – أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم الأكاديمية ومواقعهم الوظيفية – الموظفين- الإداريين ) لأن لكل منهم أفكاره المختلفة التي تسهم مجتمعة في تطوير المؤسسة الأكاديمية . ولقد ركز خفاجي وبايرمان (١٩٩٥) على الطلبة كونهم أكثر أعضاء المؤسسة تأثراً بتنفيذ الخطط الأكاديمية المختلفة. وهذا ما يؤكده كل من السيد (٢٠٠١) وبني حمدان وإدريس(٢٠٠٩) بأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساعد على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال المشاركة بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد عندهم مستوى الرضا تجاه المنظمة. كما تضيف ( خطاب،٢٠١١) أن من العوائق التي تؤدي ببعض المؤسسات إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الدول النامية الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات. ويشير جونس (Jones,1997) من خلال نتائجه بأن مستوى الطلبة قد تأثر إيجابا من خلال انخراطهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي .
- غياب فكرة تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي عن أذهان القائمين على هذه العملية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع .

تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من زبون وحسان( Alzboon&Hasan,2012)، ودراسة (الكردي، ٢٠١٠) حيث جاءت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيهما بدرجة متوسطة .بينما اختلف نتيجتها مع نتيجة دراسات كل من (بشير،٢٠١٢) ، (صيام،٢٠١٠) ، (سكيك، ٢٠٠٨) ، بروير(Brewer,2003)، (الدجني، ٢٠٠٦) حيث جاءت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفقة ، كما أنها اختلفت مع الدراسة التي أجراها كابروتش (Kaproch,2002) حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي ناجحة في مؤسساتهم. كما اتفقت واختلفت في ذات الوقت مع دراسة (محمد،٢٠٠٩) إذ جاءت درجة ممارسة الاتحاد الرياضي الاردني لعملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية وهذا اختلف مع نتائج دراسة الباحثة بينما اتفقت من حيث أن الاتحاد الرياضي اليمني مارس عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة .

## ثالثاً: مناقشة نتائج التساؤل الثالث

**ماهي درجة توافر المعايير الجيدة في مكونات الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟** إذ يتبين من الجدول (١٤) أن هذا المجال قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي كلي (٣،١٤) وبانحراف معياري (٠،٨١) وبأهمية نسبية (٦٢،٨٠%) وهذا يدل إلى أن توافر المعايير الجيدة ضمن مكونات الخطة الإستراتيجية حظيت على درجة متوسطة من خلال المتوسطات والأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة على فقرات الأداة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والأهداف لكليات التربية الرياضية، حيث حصل عنصر الرؤية الإستراتيجية على متوسط حسابي (٣،٢٢) وبانحراف معياري (٠،٩١) وبأهمية نسبية (٦٤،٤٠%) وبدرجة متوسطة سواء من حيث اتسام الرؤية بالواقعية والمرونة والتوجه المستقبلي، أم قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي تحققه في سبيل تحقيق أهدافها، وقدرتها على تحقيق التناسق الموضوعي بين إمكانيات الكلية وقدراتها من ناحية وبين أهدافها وأهداف المجتمع من ناحية أخرى، وتكاملها مع الرسالة وإعطائها صورة واضحة عنها وقابلية رؤية الكلية على التغيير الإداري وتحويل الكلية من الوضع الحالي إلى المأمول ، كما وحصل عنصر الرسالة الإستراتيجية على متوسط حسابي (٣،١٢) وانحراف معياري (٠،٨٨) وبأهمية نسبية (٦٢،٤٠%) وبدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتميزها بالطموح وتحفيز العاملين على العمل والإبداع بالإضافة إلى مدى وضوحها والفهم الصحيح لها من قبل الأطراف المستفيدة داخل وخارج الكلية بالإضافة إلى قابليتها للتحول من خطط إلى سياسات وبرامج عمل واضحة وانسجامها مع الأهداف وتحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة بينما حصل عنصر الأهداف على متوسط حسابي (٣،٠٧) وانحراف معياري (٠،٨٤)وأهمية نسبية (٦١،٤٠%) وبالتالي بدرجة أيضا متوسطة كمثيلاته من العناصر السابقة سواء من خلال

تميز تلك الأهداف الإستراتيجية بالقابلية للقياس الكمي وقدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة بالكلية، فضلاً عن وضوحها والمشاركة في وضعها من قبل جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، وإيفائها بمطالب الأطراف الرئيسية التي تتعامل معها الكلية والعمل على إرضائها. وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عدة عوامل :

- أن القائمين على وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية في كليات التربية الرياضية ليسوا على دراية تامة واطلاع جيد على المواصفات والخصائص وقيامهم بصياغة خطتهم بشكل ارتجالي بعيداً عن الأساليب العلمية والأدبيات المتعلقة بذلك والتي من شأنها أن تلعب دوراً فعالاً في نجاح الخطة الإستراتيجية وجعلها أكثر فعالية بهدف تحسين أدائها وجودة الخدمات التي تقدمها سواء لبيئتها الداخلية أم الخارجية (المجتمع المحلي) فضلاً عن تقديم منتج ومخرج تعليمي ذا جودة عالية .
- كما وأسلفا سابقاً عن حداثة التعامل مع موضوع التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية لا يزال في طوره التأسيسي قد يكون سبباً وجيهاً في عدم تمتع الخطة الإستراتيجية بالمعايير الجيدة بالشكل المناسب .
- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي على إدارة الكلية مما يؤدي بدوره إلى عدم مشاركة وإبداء أعضاء التدريس لآرائهم حول الخطط الإستراتيجية واقتصار وضعها على الإدارة العليا في الكلية قد يكون سبباً في وجود قصور في بعض النواحي والمميزات التي ينبغي احتواء الخطة الإستراتيجية عليها لتكون متكاملة من جميع الجوانب وسبباً في قتل التفكير الابتكاري لديهم وكون الرؤيا أحد مكونات الخطة الإستراتيجية بل المكون الأول فهي تمثل انعكاساً لطموحات العاملين وأمانيهم لذلك لابد من توافر عناصر المشاركة في وضعها . وهذا ما يؤكده (عبيد، ٢٠٠٩) في نتائج دراسته التحليلية بأن تطوير رؤية المؤسسات تمثل جهداً جماعياً يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا ومن خلال فرق عمل تشكل بعناية لمتابعة عمليات وصف الأساليب المستخدمة لتطويرها.
- قيام كليات التربية الرياضية بتحليل البيئة الداخلية سواء من نقاط قوة وضعف سيساهم بالتأكيد في تطوير الرؤيا والرسالة والأهداف الخاصة بها وكون قيامها بهذا التحليل جاء بدرجة مقبولة فهذا بدوره انعكس سلبياً على صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة بالشكل الأمثل .
- التعجل في استنباط رؤية ورسالة وأهداف الكليات ، فضلاً عن غياب عملية مراجعة الخطط وتقييمها بشكل دوري وفعلي بغية اكتشاف نواحي الضعف في جوانبها والقيام بصياغتها بحلل جديدة بناء على أسس ومعايير سليمة.

حيث يؤكد كل من (المغربي وغريبة ،٢٠٠٦) بالاتفاق مع (الصيرفي،٢٠٠٨) بأنه لابد أن تمتع الرؤية الإستراتيجية بالعديد من المواصفات المميزة التي تجعلها رؤية ناجحة كقدرتها على تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانات الكلية وقدراتها من ناحية وبين أهدافها وأهداف المجتمع من ناحية أخرى إضافة إلى اتسامها بالتوجه المستقبلي .كما يشير أيضا كل من (الصيرفي،٢٠٠٨) و (الدوري،٢٠٠٥) بأنه حتى نحكم عن الرسالة الإستراتيجية للكلية بأنها ناجحة لابد من توافر عدة معايير منها انسجامها وتطابقها مع الغايات والأهداف إضافة إلى انعكاسها لفلسفة المنظمة والصورة التي ترغب أن تكون عليها مستقبلا وبشكل واقعي .بينما يرى (مرسي وسليم ،٢٠٠٧) بأن تضمين الأهداف الإستراتيجية لجملة من المميزات التالية سيجعل هذه الأهداف ناجحة بامتياز إلا وهي قابلية الأهداف للقياس واستجابتها للتغيرات البيئية من خلال اتسامها بالمرونة ، بالإضافة إلى أن يشترك في وضعها الأطراف الرئيسة بالمؤسسة وارتباطها بالرسالة والرؤية فضلاً عن تحفيزها للعاملين وغيرها من المواصفات التي تجعل من الخطة الإستراتيجية خطة ناجحة ومتفوقة عن مثيلاتها من تلك التي لا تتمتع بتلك المواصفات .

تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) حيث جاء عنصر الرؤيا الإستراتيجية بدرجة منخفضة من حيث توافر المعايير الجيدة في مكونات الخطة الإستراتيجية وبدرجة مرتفعة لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية . كما واختلف مع دراسة (الجرادي ، ٢٠١٠) حيث أن رسالة الجامعة تتمتع بمزايا ومواصفات قائمة وفقاً للمنهجية العلمية ومحققة للمعايير الجيدة .

## رابعاً : مناقشة نتائج التساؤل الرابع :

**ما مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟** من خلال النظرة على الجدول (١٥) نجد أن جميع فقرات الأداة ضمن المؤشرات ذات العلاقة بمعايير الجودة في الخطة الإستراتيجية جاءت متوسطة باستثناء الفقرات الخاصة بالطاقة الاستيعابية، سياسات القبول في الكليات، والإمكانات المتعلقة بالمكتبات في كليات التربية الرياضية والتي حازت جميعها على مستوى منخفض .

- بالنسبة للفقرة التي حصلت على درجة موافقة منخفضة ضمن مؤشر أعضاء هيئة التدريس والتي تنص على (نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى نسبة أعداد الطلبة ) حيث أن هذه النسبة محددة من قبل لجنة ضمان الجودة والاعتماد للتخصصات الإنسانية ١:٣٠ . وترجع الباحثة سبب حصولها على نسبة منخفضة إلى النقص الحاد في الميزانية المالية للجامعات وكليات التربية الرياضية ، والحاجة الماسة إلى هذه الإمكانية بهدف تغطية

المتطلبات المختلفة التي تستلزمها العملية التعليمية التعلمية سواء لتوفير الوسائل التعليمية التقنية الحديثة بحيث تماشي متطلبات العصر المتغير أم لتوفير المرافق والمنشآت بمواصفات ومقاييس مناسبة لكل من الطلبة وللكادر التدريسي والعاملين من مكاتب، صالات ، ملاعب .... فضلاً عن توفير المختبرات العلمية المجهزة بأحدث الوسائل والأجهزة العلمية بتقنية عالية، أضف إلى ذلك تأمين الإمكانات ذات الصلة بالمكتبة من مراجع باللغتين العربية والانكليزية كعدد وكتنويع والآليات المتطورة للبحث عنها .كما وتعزي الباحثة ذلك إلى الرغبة الملحة لإدارة الكلية لتلبية سوق العمل من الخريجين بكافة اختصاصاتهم، وقد يلعب المستوى العلمي للخريجين دور وتأثير على نسبة القبول وبالتالي ليس هناك سد لاحتياجات السوق بسبب وجود فروق فردية بين هؤلاء الخريجين . وقد يكون للنقص الحاصل في أعداد الكادر التدريسي في الكليات دور في دفعها إلى زيادة نسبة قبول الطلبة وعدم الالتزام بالمعيار الموضوع من قبل لجان الجودة بغية سد النقص الموجود في عدد الهيئة التدريسية كونها تطرح باستمرار برامج للدراسات العليا إضافة للبكالوريوس في خططتها. حيث يشير (أبو عودة وملوح ،٢٠٠٤) في نتائجه إلى أنه لابد من مراعاة نسبة أعضاء هيئة التدريس لنسبة الطلبة فلسياسة القبول دور في زيادة فاعلية التعليم .

- بالنسبة للفقرة الثانية التي حصلت أيضا على درجة موافقة منخفضة في مؤشر الطلبة والمتمحورة حول (توافر معايير محددة بدنياً وصحياً لقبول الطلبة في الكليات). تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن قبول الطلبة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية يقوم على أساس نظام القبول الموحد وبالتالي الخطط الإستراتيجية لا تتضمن معايير محددة لقبولهم على أساس الإمكانات والقدرات البدنية على الرغم من أنها تحاول أن تخرج من إطار هذا النوع من سياسات القبول .
- بالنسبة للفقرة الثالثة التي حصلت على موافقة منخفضة من قبل أعضاء هيئة التدريس والتي تنص على"توافر مكتبة في الكلية تتميز بمواصفات ومقاييس مناسبة من حيث (المساحة- الهدوء- المراجع العربية والأجنبية الحديثة)" تفسر الباحثة سبب ذلك في أنه حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من ديوان كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية تبين بأن كليات التربية الرياضية في كل من (مؤته،الهاشمية،اليرموك) لا تمتلك مكتبة خاصة بالكلية باستثناء كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية كونها الجامعة والكلية الأقدم والأعرق، كما وتلعب الميزانية المالية دوراً في إمكانية تخصيص مكتبة تابعة للكلية ، أضف إلى ذلك موقع مبنى الكلية ضمن الحرم الجامعي دور وجود أو عدمه

بحيث يخفف العبء على الطلبة في الانتقال للحصول على المراجع والمصادر العلمية . لذلك جاءت هذه الفقرة بدرجة منخفضة من حيث توافرها ضمن الخطة الإستراتيجية للكليات فإدارة الكليات اعتمدت على وجود مكتبة رئيسية في كل جامعة ، وأن هذا المعيار موجود ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة لذلك لم تبدي اهتمام لتوافره. وربما نتيجة الشح في الموارد المالية جعل القائمين على الخطة الإستراتيجية يقومون بترتيب الأولويات تبعاً لأهميتها والقيام بتنفيذها أول بأول .وهذا لا يعني أن الكليات لا تسعى لتوفير ما يتيسر من المراجع ومصادر الحصول على المعلومات إلا أن الجانب المادي دائماً وابدأ يقف في المرصاد في هذا الموضوع فمكتبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية لا تزال على الرغم من حيازتها على مكتبة منفصلة عن مكتبة الجامعة إلا أنها فقيرة بالمصادر مقارنة بغيرها من المكتبات المتوافرة في كليات أخرى في نفس الجامعة .

- أما بالنسبة لتوافر معايير الجودة في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية كمتوسط حسابي كلي (٢,٨) قد حصل على درجة موافقة متوسطة بالإجمال، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى عدة أسباب :

- امتلاك أعضاء هيئة التدريس لقدرات مقبولة نسبياً في إدراكهم لهذه المعايير وفي تقديرهم لمدى تضمينها في الخطط الإستراتيجية لكلياتهم .
- كون أغلب أعضاء هيئة التدريس لايشتركون في وضع الخطة الإستراتيجية لكلياتهم فهم بالتالي غير متطلعين عليها الأمر الذي لايعطيهم الفرصة للتحديد الدقيق لوجود هذه المعايير ضمن الخطة سواء بدرجة عالية أو متوسطة ، وقد يكون اختيارهم للدرجة المتوسطة هروب من إعطاء الإجابة الدقيقة فيما يتعلق إما كتحيز منهم لخططتم أو فقر المعلومات المتوفرة لديهم حول الخطة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة الشاملة .
- عدم التركيز والاهتمام بمشاركة كافة أعضاء الكادر التدريسي في عملية التخطيط للجودة الشاملة وإبداء آرائهم حول معايير الجودة فهم لاينقصهم من المؤهلات والخبرات التطبيقية أم الفكرية للقيام بذلك.
- حداثة إنشاء هيئة الجودة والاعتماد في الجامعات الأردنية حيث أنشأت في عام ٢٠٠٧ بالتالي تعامل الكليات مع هذه المعايير وتضمينها في خطتهم الإستراتيجية لايزال في طور التأسيس والنمو.
- قلة اهتمام الإدارات الجامعية بأهمية هذا النظام الإداري الحديث مما ينعكس بدوره على تفعيله والأخذ به ضمن خطتهم الإستراتيجية بالشكل الفعال .

- قلة الاستعانة بخبراء ومختصين في إدارة الجودة الشاملة ولجان الاعتماد .
- قلة الدورات والندوات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد والتخطيط لها باعتبارها من الاتجاهات  الإدارية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي إلى جانب العولمة وزيادة أهمية العميل وتحقيق رضاه. وهذا ما أكده (ناطوريه،٢٠٠٩) إلى أن الفكر الاستراتيجي الحديث يعتمد على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين وهي العولمة ، الجودة الشاملة ، زيادة أهمية العميل، نسبية الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. كما أشارت نتائج دراسة غلين (Glenn,2009) إلى أن هناك علاقة  ارتباطيه بين توظيف سياسة التطوير النوعي ومعايير الجودة مع نجاح وتطور مؤسسات التعليم العالي . كما ويؤكد كابورتش (Kaproch,2002) بأن المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي يساهم بدرجة كبيرة في تكوين تصور واعي عن مدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .كما أشارت دراسة كيلسو(Kelso,2002) بأن ظهور نوع من الجودة حول الخدمات المقدمة للطلبة والوقوف على احتياجاتهم كان له دور في توفير تغذية راجعة لإدارة الجامعة والمخططين للاستمرار في تطوير الخدمات الجامعية في برامج التعليم العالي .

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) من حيث عدم مراعاة نسبة أعضاء هيئة التدريس مع نسبة أعداد الطلبة حيث جاءت بدرجة متوسطة بينما عند الباحثة جاءت بدرجة منخفضة وقد يرجع ذلك إلى اختلاف نسبة المعيار والاختلاف بين البيئتين والجامعة، كما اختلفت من حيث درجة توافر معايير الجودة في الخطة الإستراتيجية حيث جاءت عند (الدجني،٢٠٠٦) بدرجة عالية بينما عند الباحثة بدرجة متوسطة وقد يرجع إلى التفاوت بين الدراستين في المشاركة في عملية وضع الخطط والاطلاع عليها وقد يكون لنوعية عينة الدراسة سبب في هذا الاختلاف.بينما اتفقت مع دراسة (الدجني،٢٠٠٦) في توافر مؤشر المنشآت والمرافق التعليمية في الخطة الإستراتيجية حيث جاءت نسبة تواجدها بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى الأوضاع المالية القليلة التي تعاني منه جامعاتنا العربية ، كما اتفقت مع دراسة (دراركة، ٢٠٠٤) حيث أن النظام الإداري في جامعة البلقاء التطبيقية  يأخذ بعين الاعتبار معايير الجودة الشاملة بدرجة مقبولة في عملية التخطيط الاستراتيجي وخطته الإستراتيجية .

## خامساً: مناقشة نتائج التساؤل الخامس

**هل توجد فروق دالة إحصائياً على مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم، الممارسة، معايير الخطة ، معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (نوع العمل ، الرتبة الأكاديمية، الجامعة/ الكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟**

أ- **بالنسبة لمتغير نوع العمل**

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المبينة في الجدول (١٦) وذلك للتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية فيما يخص واقع التخطيط الاستراتيجي فيها في ضوء معايير لجودة سواء من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة أم ممارسة إدارة الكليات لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى توافر المعايير الجيدة في عناصر الخطة الإستراتيجية، وتوافر معايير الجودة الشاملة في الخطط الإستراتيجية للكليات وذلك تبعاً لمتغير نوع العمل، حيث تبين للملاحظ من الجدول (١٦) أن هناك اختلافاً وفروق دالة إحصائيا بين الإداريين والمتمثلين ( العميد، نائب العميد، مساعد العميد، رؤساء الأقسام) وبين أعضاء هيئة التدريس من غير الإداريين، حيث جاءت هذه الفروق لصالح الإداريين على جميع محاور الدراسة ، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الإداريين هم أكثر الأشخاص المعنيين والمخولين بوضع الخطط الإستراتيجية في الكليات لذلك نظرتهم لواقع التخطيط الاستراتيجي سوف يختلف عن أعضاء هيئة التدريس غير الإداريين وغير المشاركين في وضع هذه الخطط وذلك لأن من يتقلد مناصب إدارية سيعطي فكرة جيدة بل وجيدة جداً عن العمل والمهام التي ينجزها ويشارك بوضعها ويحاول إظهارها بأفضل حالاتها فضلاً عن إبرازه لنقاط القوة فيها وتجاهله لنقاط الضعف بينما الطرف الآخر والبعيد سينظر إلى الموضوع من زاوية أخرى بعيدة عن العواطف والرغبات الشخصية وبالتالي تكون نظرته للأمور أكثر واقعية وموضوعية عن غيره ممن هو في وسط الأمر والمعني الأساسي به._أو يمكن أن نقول بأن أعضاء هيئة التدريس من الإداريين كونهم على تماس مباشر مع عملية التخطيط وهم الذين يقودون دفة هذه العملية والمعنيون ببناء وصياغة الخطط الإستراتيجية حكماً هم الأكثر استيعاباً ودراية بالموضوع أكثر من غيرهم من غير الإداريين سواء من حيث وضوح المفهوم أو ممارسة الإدارة لعملية التخطيط أم توافر المعايير الجيدة ومعايير الجودة الشاملة في خطتهم الإستراتيجية وهم الأقدر على إعطاء إجابات وإبداء وجهات نظر أدق حول الواقع الموجود. أضف إلى ذلك مشاركتهم المستمرة في العديد من الاجتماعات والندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعملياته

ومراحله وإدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد الأمر الذي بدوره يساهم في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، حيث أن لتغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة دور في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الصمادي،٢٠٠٨) من حيث وجود فروق دالة إحصائيا بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس ولصالح القادة. كما واتفقت مع نتائج دراسة (دلاشة،٢٠٠٦) في وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا ولصالح الإدارة العليا.

**ب- بالنسبة لمتغيري الرتبة الأكاديمية والجامعة/الكلية**

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي المبينة في الجداول (١٧-١٨-١٩-٢٠) للتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية فيما يخص واقع التخطيط الاستراتيجي فيها في ضوء معايير الجودة سواء من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة أم ممارسة إدارة الكليات لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى توافر المعايير الجيدة في عناصر الخطة الإستراتيجية، وتوافر معايير الجودة الشاملة في الخطط الإستراتيجية للكليات وذلك تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والجامعة/ الكلية، حيث تبين للملاحظ من الجدولين (١٧-١٨) عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الرتب الأكاديمية سواء بالنسبة للأستاذ ، الأستاذ المساعد، المشارك، المدرس ، المحاضر المتفرغ حيث تشير بوضوح إلى أن أعضاء هيئة التدريس بمختلف رتبهم الأكاديمية أجمعوا على أن واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بجميع محاور الدراسة يعبر عن واقع مقبول نوعاً ما، وترجع الباحثة ذلك إلى أن :

- المفاهيم والمدركات حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد متقاربة بين أعضاء هيئة التدريس بعض النظر عن رتبهم الأكاديمية .
- كونهم عينة متجانسة في اتجاهاتهم نحو واقع كلياتهم من حيث التخطيط الاستراتيجي وتقييم الخطط الإستراتيجية في ضوء عدة مؤشرات ومعايير معتمدة .
- كون الأغلبية من أعضاء هيئة التدريس غير معنيين بالمشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية لكلياتهم بالتالي ستكون نظرتهم إلى واقع التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية متقارب إلى حد كبير .
- التقارب قدر الإمكان في المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم سواء من ناحية إعطاء محاضرات أو زيادة أعبائهم التدريسية وساعاتهم المكتبية بالتالي اهتماماتهم تقريباً واحدة ألا وهي الاهتمام بالأعمال الروتينية التي قد تبعدهم عن التفكير والاهتمام بقضايا غير معنيين فيها بشكل مباشر .

- قلة الدورات والندوات وورش العمل التي تعقد في الكليات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وعملياته وإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومعاييرها .

تختلف نتائج دراسة الباحثة مع نتائج دراسة (الصمادي،٢٠٠٨) حيث أظهرت دراسته وجود فروق دالة إحصائيا في الرتب الأكاديمية وذلك لصالح رتبة الأستاذ ، ودراسة (دراركة، ٢٠٠٦) لصالح رتبة الأستاذ ، ودراسة (شيرين،٢٠٠٦) لصالح رتبة الأستاذ المساعد والمشارك.

كما ويتبين للملاحظ من الجدولين (١٩-٢٠) عدم وجود فروق دالة إحصائيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجامعة/الكلية بين الأردنية ، اليرموك، مؤته، الهاشمية حيث تشير بوضوح إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف انتماءاتهم للكليات أجمعوا على أن واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بجميع محاور الدراسة يعبر عن واقع مقبول نوعاً ما، وترجع الباحثة ذلك إلى أن :

- كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية هي مؤسسات أكاديمية تابعة لوزارة التعليم العالي فنياً وإداريا وتعمل تحت قوانين وتعليمات تلك المظلة.
- هناك تشابه إلى حد ما بين كليات التربية الرياضية من حيث الإمكانات المتاحة سواء المادية ، المالية، البشرية، المعلومات ، والوقت .
- هناك تقارب إلى حد ما في فلسفاتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية التي تقوم بوضعها .
- التقارب في مستوى المناهج والخطط الدراسية ومستويات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمرافق والمنشآت وفلسفتها نحو العلاقة مع المجتمع المحلي.
- التشابه إلى حد ما في بيئة الكليات سواء البيئة الخارجية وما فيها من تهديدات وفرص متاحة والبيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف .
- كون كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية قد حصلت على المرتبة الأولى على جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما هو مبين في الجدول (١٩) لأنها الكلية الأقدم والأعرق ولننها السباقة في مواكبة كل ماهو جديد وتحاول تطبيقه، بالإضافة إلى أنها السباقة أيضا في السعي لتبني إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وبذل الجهود الحثيثة لمحاولة تطبيقها، بالتالي قد تكون المثل الأعلى أمام مثيلاتها من الكليات الأخرى فتحاول تلك الكليات السير قدر الإمكان على خطاها والاستفادة من تجاربها تطبيقاتها وتفادي بعض أخطائها.

وما أشارت اليه الدراسة الحالية من نتائج يختلف مع ما أشارت إليه (شيرين،٢٠٠٦) حيث أظهرت نتائج دراستها إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين كليات التربية الرياضية في تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك بنسب متفاوتة على مجالات الدراسة.

# الفصل الخامس

## الاستنتاجات

## التوصيات

## الاستنتاجات :

من خلال أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج استنتجت الباحثة مايلي :

١-واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان واقعاً مقبولاً على جميع مجالات الدراسة.

٢-وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

٣-هناك درجة رضا متوسطة من قبل أعضاء هيئة التدريس في دور ممارسة إدارات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية لعملية التخطيط الاستراتيجي

٤-يتضح بأن إدارات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والقائمين على وضع الخطة الإستراتيجية فيها تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الإستراتيجية بكافة مكوناتها وعناصرها من رؤية، رسالة، وأهداف بدرجة رضا متوسطة من قبل أعضاء هيئة التدريس.

٥-نسبة مقبولة من معايير الجودة الشاملة تضمنت في الخطة الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

٦-يعتبر الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية هم الأقدر على الحكم على واقع التخطيط والخطة الإستراتيجية في كلياتهم أكثر من أقرانهم من غير الإداريين ، كونهم القائمين على عملية التخطيط وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها.

٧-التطابق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية بمختلف رتبهم الأكاديمية بخصوص واقع كلياتهم من حيث عملية التخطيط الاستراتيجي وتقييم الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة .

٨-إجماع كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية على واقع مقبول للتخطيط الاستراتيجي ضمن معايير الجودة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي :

١-بناء ثقافة تنظيمية للأساليب الإدارية الحديثة كالتخطيط الاستراتيجي بمفاهيمه، مراحله ،والفوائد التي تجنيها المؤسسات الأكاديمية من تطبيقه، ونظام إدارة الجودة الشاملة بمعاييرها وتطبيقاتها وذلك من خلال عقد الاجتماعات والندوات وورشات العمل والبرامج التوعوية للكوادر التدريسية والعاملين وحتى للطلبة في كليات التربية الرياضية عن طريق الاستعانة بخبراء ومختصين في هذا المجال .

٢-تبني إستراتيجية الجودة الشاملة بمعاييرها عند صياغة وإعداد الخطة الإستراتيجية العامة لكليات التربية الرياضية ، واعتبارها وثيقة ملزمة التنفيذ من قبل كافة العاملين في الكليات مع وضع أنظمة رقابية للتأكد من عملية التنفيذ .

٣-توسيع قاعدة المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء الخطط الإستراتيجية لتشمل كافة أعضاء هيئة التدريس ، العاملين ، الطلبة، المجتمع المحلي .

٤-التركيز على صياغة كل من الرؤية، الرسالة ، والأهداف الإستراتيجية وفق أسس علمية ومعايير سليمة.

٥-اعتماد معايير أداء واضحة صالحة لإجراء تقييم دوري لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية .

٦-تعزيز علاقة الكليات بمجتمعها المحلي، لأن ذلك يساعدها في إظهار الدور الذي تقوم به في بناء المجتمع وتطويره والمساهمة في حل مشكلاته عن طريق تضمين خططتها الإستراتيجية لأهداف وبرامج عمل لتحقيق ذلك.

٧-التركيز على مراعاة نسب قبول الطلبة بالشكل الذي يتناسب وأعداد الهيئة التدريسية، واستيعاب المنشآت والمرافق والأدوات والأجهزة التعليمية بما يتناسب مع المعايير المعتمدة بهدف تحقيق جودة المخرجات ورضا الجهات المستفيدة من تلك المخرجات .

٨-تحديد معايير واضحة محددة لقبول الطلبة في الكليات بهدف تحقيق التميز والارتقاء بجودة المخرج التعليمي.

٩-التركيز على وضع عدة خطط إستراتيجية بديلة بغرض الاستعانة بها كبديل معتمد في حال تعذر تطبيق بعض جوانب الخطة الإستراتيجية.

١٠-بذل جهود حثيثة من قبل إدارة الكليات وكافة أعضاء الكادر التدريسي في وضع خطط فعالة تضمن الحصول على مصادر مالية وذلك لسد النقص الحاصل في ميزانيتها المالية

كونها تعتبر من أهم المعيقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الأمثل والأكثر فعالية .

١١-تشجيع التفكير الاستراتيجي لدى الكادر التدريسي بمختلف مواقعهم الإدارية والتعليمية وبمختلف رتبهم الأكاديمية لما له من أثر في تحسين وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية للكليات .

١٢-المداومة على ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي كونها أداة إدارية حديثة فعالة تمكن الكليات من التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية معاً.

١٣-الاطلاع على تجارب وخبرات المؤسسات الأكاديمية الأخرى التي تمارس وتطبق فعلياً عملية التخطيط الاستراتيجي وتبني معايير الجودة في خططتها بطرق وأساليب علمية ممنهجة والاستفادة منها قدر المستطاع.

# المراجع

## المراجع باللغة العربية

١.أبو الرب ، عماد والخوالدة ، خليف والجراح، عمر وبطاينة ، منذر (٢٠٠٧)، إطار نموذج لتقويم برنامج أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، **مجلة اتحاد الجامعات العربية** ، مجلد (١٥)، عدد(٤).

٢.أبو الهيجاء ، شيرين أحمد (٢٠٠٦)، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية** ، أطروحة دكتوراه(غير منشورة )، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.

٣.أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠)، **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية** ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٤.أبو حصيرة ، نيفين محمد سعد أحمد (٢٠٠٨)، **فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة** ، رسالة ماجستير(غير منشورة )، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٥.أبو عودة، فوزي حرب وأبو ملوح، محمد (٢٠٠٤)، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة، بحث منشور ، **المؤتمر التربوي الأول بفلسطين وتغيرات العصر (٢٣-٢٤-١١-٢٠٠٤)، الجامعة الإسلامية** ، غزة ، فلسطين

٦.أبو هاشم، محمد خليل (٢٠٠٧)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير( غير منشوره )، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين

**http//library.iugaza.edu.ps/thesis/73851.pdf**

٧.إدريس ، وائل محمد و الغالبي ،طاهر محسن (٢٠١١)، **الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)**، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٨.إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٢)، **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، القاهرة: دار الفكر العربي.

٩.البيلاوي ، حسن حسين وطعمية، رشدي أحمد وسليمان، سعيد أحمد والنقيب، عبد الرحمن وسعيد ، محسن المهدي و البندري، محمد بن سليمان وعبد الباقي ، مصطفى أحمد (٢٠٠٨)، **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الاسس والتطبيقات )**،ط٢، عمان: دار المسيرة.

١٠.البيلاوي ، حسن حسين وطعيمة، رشدي أحمد وسليمان، سعيد أحمد والنقيب، عبد الرحمن وسعيد ، محسن المهدي و البندري، محمد بن سليمان وعبد الباقي ، مصطفى أحمد (٢٠٠٦)، **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الاسس والتطبيقات )**،ط٢، عمان: دار المسيرة.

١١.الترتوري، محمد عوض وجويحان ،أغادير عرفات (٢٠٠٦)، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** ، ط١، عمان: دار المسيرة.

١٢.الجرادي ، علي (٢٠١١)، **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة اداء الجامعات اليمنية** ، اطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة حلب ، حلب ، سوريا.

١٣.الجمل ، لبنى علي سليم (٢٠٠٨**)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء في الشركات الصناعية الاردنية**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط ، الاردن.

١٤.الحسيني، فلاح (٢٠٠٠)، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**،ط١،عمان: دار وائل للنشر.

١٥.الخفاجي، عباس وبايرمان، جيري (١٩٩٥)، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية، **مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، المجلد(٣) ، العدد (٢).

١٦.الدجني ، إياد علي (٢٠١١)، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** ، اطروحة دكتوراه(غير منشورة) جامعة دمشق، دمشق ، سوريا .

١٧.الدجني، إياد علي (٢٠٠٦**)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة** ، رسالة ماجستير(غير منشورة )، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

١٨. الدهدار ، مروان حمودة (٢٠٠٦)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير( غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
**http://library.iugaza.edu.ps/thesis6712.pdf**

١٩. الدوري، زكريا (٢٠٠٥)، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم وعمليات وحالات دراسية،** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٢٠. السالم ، مؤيد سعيد (٢٠٠٥)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢١. السكارنه، بلال خلف (٢٠١٠)، **التخطيط الاستراتيجي** ، ط١، عمان: دار المسيرة.

٢٢. السلمي ، مصطفى (٢٠٠٣)، **مفاهيم الإدارة المعاصرة – التخطيط الاستراتيجي** ، ط١ ، الرياض: ملتقى الإدارة العليا.

٢٣. السيد ، إسماعيل محمد (٢٠٠١)، **الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية** ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٢٤. السيد، خليل أحمد والزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠١)، **الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات** ، القاهرة: دار الفكر العربي.

٢٥. الشامسي، سالم بن راشد بن حميد (٢٠١٠)، **قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية** ، دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا.

٢٦. الشافعي ، حسن أحمد (٢٠٠٧)، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضة**، ط١، الإسكندرية: دار الوفاء.

٢٧. الصرن، رعد (٢٠٠٣)، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين،** ط١،دمشق: دار الرضا للنشر.

٢٨.الصمادي ، مصطفى أحمد (٢٠٠٨)، **تصورات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق معايير الاعتماد والجودة،** أطروحة دكتوراه( غير منشورة )، جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن.

٢٩.الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، **الإدارة الإستراتيجية** ، ط١، الإسكندرية: دار الوفاء.

٣٠.الضمور ، موفق أحمد (٢٠٠٨)، **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاع العام الأردني،** أطروحة دكتوراه( غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عمان، الأردن.

٣١.الظاهر، صبحي أحمد الظاهر (٢٠١١)، **درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة جدارا، اربد ، الأردن.

٣٢.العارف، ناديا (٢٠٠٢)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٣٣.العاني ، وجيهة ثابت (٢٠١١)، الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي : نظرة تحليلية ، **رسالة التربية** – سلطنة عمان ، ع٣١. ص٣٠-٣٧.

٣٤.العريمي، حليس بن محمد بن حليس (٢٠٠٥)، **تقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية في سلطنة عمان كما يتصورها القادة التربويين والأكاديميين** ، أطروحة دكتوراه( غير منشورة )، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٣٥.الغميز ، نايف خالد محمد (٢٠٠٤)، **إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي** ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.

٣٦.الغيثي ، هاني بن سعيد بن مبارك (٢٠٠٧)، **مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان** ، رسالة ماجستير(غير منشورة )، جامعة آل البيت ، المفرق، الاردن.

٣٧.الفتلاوي ، سهيلة محسن كاظم (٢٠٠٨)، **الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات ، المسؤوليات)** ، ط١، عمان: دار الشروق.

٣٨. القطامين ، احمد (٢٠٠٤) ، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية**، عمان: دار مجدلاوي.

٣٩. القيسي، هناء محمود (٢٠١١)، **فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)** ، ط١، عمان: دار المناهج

٤٠. الكردي ، رنا داود درويش (٢٠١٠)، **درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير( غير منشورة )، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.

٤١. الكناني، عايد كريم ووناس، عزيز كريم (٢٠١٣)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية بجامعة كربلاء .بحث منشور. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم .** مجلد (٦) عدد (١٤).

٤٢. الكيومي، عبد الله بن عيسى بن علي (٢٠٠٢)، **تقدير درجة إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٤٣. المدهون، محمد إبراهيم والطلاع، سليمان أحمد (٢٠٠٦)، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية ، بحث منشور، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد (١٤)، عدد(٢).

٤٤. المرسي ، جمال الدين محمد وإدريس، ثابت (٢٠٠١)، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٤٥. المطارنة، محمد تيسير (٢٠١٣)، **دراسة تحليلية لتقييم برنامج الماجستير بكلية علوم الرياضة في جامعة مؤته من وجهة نظر الطلبة**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

٤٦. المطاعني، علي بن حمد بن علي (٢٠٠٥)، **درجة تطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العلي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها**، رسالة ماجستير( غير منشورة)، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن.

٤٧.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح و غريبة ، رمضان فهيم (٢٠٠٦)، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المنصورة: المكتبة العصرية.

٤٨.الملاح، منتهى أحمد علي (٢٠٠٥)، **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة ماجستير( غير منشورة)، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين.

٤٩.النجار ، فريد (٢٠٠٠)، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة**، ط١، القاهرة: دار ايتراك.

٥٠.النوايسة، أسماء عبد القادر أحمد (٢٠٠٤)، **مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته من وجهة نظر الإداريين فيها** ، رسالة ماجستير (غير منشورة )، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

٥١.الهلالي ، الهلالي الشربيني (٢٠٠٦)، **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية** ، ط١، المنصورة: المكتبة العصرية.

٥٢.الوليد، بشار (٢٠١٠)، **التخطيط الاستراتيجي – مفاهيم معاصرة** ، ط١، عمان: دار الراية.

٥٣.بشير ، رشا أحمد (٢٠١٢)، **درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، رسالة ماجستير( غير منشورة )، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

٥٤.بني حمدان، خالد محمد ووائل، محمد إدريس (٢٠٠٩)، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر** ، عمان: دار اليازوري.

٥٥.بن عيشاوي ، أحمد (٢٠١٣)، **إدارة الجودة الشاملة – الأسس والنظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية**، عمان: دار الحامد.

٥٦.بوكميش، العلي (٢٠١١)، **إدارة الجودة الشاملة ايزو ٩٠٠٠** ، ط١، عمان: دار الراية.

٥٧.توفيق ، عبد الرحمن (٢٠٠٤)، **الإدارة الإستراتيجية ، المبادئ والأدوات** ، القاهرة: مركز بميك الخبرات المهنية للإدارة.

٥٨.توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٠)، **منهج الإدارة العليا- التخطيط الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا** ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٥٩.توفيق ، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، **التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر** ، ط٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٦٠.جريس، إيمان جورج متري (٢٠٠٤)، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت،** رسالة ماجستير( غير منشورة )، جامعة القدس ، القدس، فلسطين.

٦١.حبتور ، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤)، **الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير** ، ط١، عمان: دار المسيرة.

٦٢.حمود ،خضير كاظم (٢٠٠٢)، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ، ط١، عمان: دار المسيرة.

٦٣.خطاب، عايدة (٢٠٠٣)، **الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية**، القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة.

٦٤.دراركه، أمجد محمود محمد (٢٠٠٤)، **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها** ، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن.

٦٥.دلاشه، وليد آصف رشيد (٢٠٠٦)، **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر** ، أطروحة دكتوراه( غير منشورة )، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.

٦٦.رفاعي ، محمد رفاعي وعبد المتعال، محمد سيد احمد (٢٠٠١)، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل** ، دار المريخ ، الرياض، السعودية.

٦٧.زيدان ، سلمان (٢٠١٠)، **إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)**، ج٢،عمان: دار المناهج.

٦٨.سكيك ، سامية إسماعيل (٢٠٠٨)، **تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة**، رسالة ماجستير( غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

٦٩.سليم ، احمد عبد السلام (٢٠١٠)، **الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٧٠.سليم ، حسن مختار حسين (٢٠٠٧)، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** ،ط١، القاهرة: مكتبة بيروت.

٧١.صالح، نجوى فوزي (٢٠٠٩)، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بمحافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد (١١)، العدد(١)، ص ١٤٠

**http://www.alazhar.edu.ps/journal123/detailsr.asp?seqq11023/**

٧٢.صيام ، آمال نمر حسن (٢٠١٠)، **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٧٣.صبري، هالة عبد القادر (٢٠٠٩)، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي – تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (٢) ، عدد(٤). **http://www.uop.edu.jo//**

٧٤.طرابلسية، شيزار محمد عشير (٢٠٠٣)، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي) دراسة تطبيقية على جامعة تشرين**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة تشرين ، اللاذقية، سوريا.

٧٥.عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠٠٧)، **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة** ، الإسكندرية: دار الوفاء.

٧٦.عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط١، عمان: دار كنوز المعرفة.

٧٧.عطا الله، سمر رجب (٢٠٠٥)، **واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات (دراسة ميدانية في شركة المقاولات في قطاع غزة )**، رسالة ماجستير (منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧٨.عقل، أمل فتحي (٢٠٠٨)، **تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي (الأردن نموذجاً)**، ط١، عمان: دار الخليج.

٧٩.عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١)، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ،ط١، عمان: دار وائل.

٨٠.قشطة، عمر نصر الله (٢٠٠٤)، **التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة**، الإسكندرية: دار الوفاء.

٨١.ماهر، أحمد (٢٠٠٩)، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الاسكندرية: الدار الجامعية.

٨٢.محمد ، رضوان علي إسماعيل (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة)** ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان.

٨٣.مرسي ، نبيل محمد وسليم ، احمد عبد السلام (٢٠٠٧) ، **الإدارة الإستراتيجية** ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٨٤.مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٥)، **الإدارة الإستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكيروالتغيير الاستراتيجي** ، القاهرة: لم يذكر دار النشر.

٨٥.مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠)، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي – رؤية مدير القرن الحادي والعشرين**، ط٣، بنها: لم يذكر دار النشر.

٨٦.مصلح ، عطية (٢٠١٠)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، مجلة جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ،بيرسا ،غزه، عدد(١٤). // **http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=3456**

٨٧.مجيد ، سوسن شاكر والزيادات ، محمد عواد (٢٠٠٨)، **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي** ، ط١، عمان: دار الصفاء.

٨٨.مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣)، **الإدارة الإستراتيجية / مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية** ،ط١، عمان: دار المسيرة.

٨٩.ناطوريه، علاء الدين (٢٠٠٩) ، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** ، مترجم عن ديفيد هاريسون، عمان: دار زهران .

٩٠.ياسين ، سعد غالب (٢٠٠٢)، **الإدارة الإستراتيجية** ، عمان: دار اليازوري العلمية .

# المراجع باللغة الأجنبية:


1. Abdulrahman, Al- Juboori (2004), **Strategic Planning**, Oxford University-UK, 1st Edition.

2. Ahmad, M ,Mohammad &Siddiek ,G ,Ahmed (2012), Strategic Quality Management in the Arab Higher Education Institutes: A Descriptive & Analytical Study, **International Journal of Business and Social Science** Vol. 3 No. 24.

3. Alzboon,M.S, Hasan ,M.S (2012), **Strategic School Planning in Jordan Education** - indianapolis then chulavista .vol132.N4:809-825.ISSN:0013-1172.

4. Anucha, H, Onungwa (1992),**Strategic process models for developing community education in Nigeria based on a study of selected community education programs in Arizona, Michigan, and Oklahoma**. Oklahoma State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 9236727.

5. Abdalkrim, M, Gaafar (2013), The impact of strategic planning Activities on private sector organization performance in sudan , **international journal of Business and Management** , vol.8, No.10 ,ISSN1833-3850

6. Biad,K.Farzadi, and F.Pourpak,and Z,Moin,M (2009),Strategic Planning in ahealth leadership sector: areport form VNESCO chair in health education,Iran,**Journal Iranian journal of public health** ,Vol.38,No.4,PP.122-124,ISSN0304-4556.

7. Brewer, J, Timothy (2003**),** Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, North Carolina State University, USA.Unpublished Dissertation**.** **http//repository.lib.ncsu.edu/ir/...16/.../etd.pdf**

8. Chang, Hsiao-chi (2012),**Student Engagement and the Quality of Higher Education: A Contextual and Analytical Study of Current Taiwanese Undergraduates**. University of California, Davis, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3544661.

9. Dalrymple, M, L (2007),**The value of evaluation: A case study of evaluating strategic plan initiatives**, Purdue University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3304589

10. DeVivo, S, Beth(2008),**The strategic planning process: An analysis at two small colleges**. University of Pennsylvania, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3310485.

11. Eckhardt, P, Elizabeth(1994),**Appraisal of the quality of middle level physical education programs in Colorado**. Arizona State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 9513861.

12. Glenn, N, Gentry (2009), **Leveraging quality improvement to achieve student learning assessment success in higher education**. University of Maryland University College, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3386584.

13. Gok, Enes (2013),**Perceived quality of teacher education programs in Turkey: Basic issues and their application to Turkish public higher education institutions**. University of Pittsburgh, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3577008.

14. Johnson, J, A (2004), **Strategic planning in the Millard Public Schools**. The University of Nebraska - Lincoln, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3147144.

15. Jones, M, Brown (1997), **A strategic planning approach to improve school climate: A case study in school restructuring**.University of Georgia, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 9735527.

16. Kaporch, M, Regina (2003), **The perceived status and styles of strategic planning in American Catholic higher education**. Widener University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3103750.

17. Kaufman , Roger & Browne , Hughoakley & Watkins , Ryan & Leigh , Doug. (2003) . **Strategic Planning for success: Aligning People Performance, and pay offs**. Pfeiffer.

18. Kelso, R, Scott (2008), **Measuring undergraduate student peceptions of service quality in higher education**. University of South Florida, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3347346.

19. Linehan, Bartholomew (2006), **A study of the status of the strategic planning process as used by public school districts in six suburban New York City counties**. Seton Hall University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing,3252208.

20. Machado,D,Maria&Taylor,S,James&Farhangmehr,Minoo (2004), **The Perceived status of Strategic Planning inPortuguese higher education institutions** , Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.11, p. 167-182, jan./abrRevista.

21. Perry, S, Ann (2007), **Determining the quality of physical education programs in selected Virginia schools**. Virginia Polytechnic Institute and State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3300065.

22. Pearce, J,A& Robinson,R,B (2005), **Strategic Management : Formulation implementation and control**, 9th ed, McGraw-Hill Co,USA.

23. Policastro, I, Michael (2003), **Introduction to Strategic Planning , small Business Administration** , SBA,USA.

24. Rivera Torres& Carmen Ana (2002), **An assessment process for strategic planning in a higher education institution**. Dowling College, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3067546.

25. Snowden, S, Lofton (2002**), An analysis of the impact of strategic planning on institutional transformation at twelve Vanguard Learning Colleges**. Morgan State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3053039.

26. Villanueva, N, Nelson (2012), **Assuring quality in Belizean higher education: A collective case study of institutional perspectives and practices**. The University of Nebraska - Lincoln, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3504002.

27. Winn, R, Alan (2002), **QA or CQI? The role of the Malcolm Baldrige National Quality Award Program in higher education planning**. University of La Verne, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3060180.

# الملاحق

## ملحق رقم (١)

### أسماء المحكمين الذين عرضت عليهم الجزء الأول من أداة الدراسة

| اسم المحكم | الجامعة |
|---|---|
| أ.د. عربي حموده | الاردنية |
| أ.د. فايز أبو عريضة | اليرموك |
| أ.د. نبيل شمروخ | اليرموك |
| أ.د. أمجد مدانات | مؤته |
| د. زياد طحاينة | الهاشمية |

## ملحق (٢)

### أسماء الخبراء والمحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان واخراجه بالصورة النهائية

| اسم المحكم | الجامعة التي يعمل لديها |
|---|---|
| أ.د. ابراهيم وزرمس | اليرموك/ كلية التربية الرياضية |
| أ.د. فايز أبو عريضة | اليرموك/ كلية التربية الرياضية |
| أ.د. عربي حمودة | الاردنية/ كلية التربية الرياضية |
| أ.د. بسام مسمار | الاردنية/ كلية التربية الرياضية |
| أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل | الاردنية/ كلية التربية |
| أ.د. أمجد مدانات | مؤته/ كلية التربية الرياضية |
| د. تيسير المنسي | الأردنية/ كلية التربية الرياضية |
| د. زياد طحاينة | الهاشمية/ كلية التربية الرياضية |

# ملحق (٣)

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم: ٧/١٣/ ٨٩٦

التاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣١

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية الرياضية

جامعة اليرموك

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤) باجراء دراسة بعنوان (**واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة وتزويدها بالمعلومات الضرورية الموجودة في المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب العميد

رئيس لجنة الدراسات العليا

أ.د. صادق الحايك

جامعة الاردنية - كلية التربية الرياضية

تسهيل مهمة الطالبة

١٢/١١/٤

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليــة التربيــة الرياضيــة
Faculty of Physical Education

الرقم: ٨٨٦/٣/٧

التاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣١

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية الرياضية

الجامعة الاردنية

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان **(واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة)** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة وتزويدها بالمعلومات الضرورية الموجودة في المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب العميد

رئيس لجنة الدراسات العليا

أ.د. صادق الحايك

جامعة الاردنية
كلية التربية الرياضية

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم: ٨٨٦/١٣/١٧

التاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣١

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الجامعة الهاشمية

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان (**واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة وتزويدها بالمعلومات الضرورية الموجودة في المرفق.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام

جامعة الاردنية – كلية التربية الرياضية

نائب العميد

رئيس لجنة الدراسات العليا

أ.د. صادق الحايك

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم: ١٢١٧ ٨٨٦

التاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣١

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية الرياضية

جامعة مؤتة

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان (**واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة وتزويدها بالمعلومات الضرورية الموجودة في المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب العميد

رئيس لجنة الدراسات العليا

أ.د. صادق الحايك

جامعة الاردنية – كلية التربية الرياضية

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

# ملحق رقم (٤)

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
50
2012-1962
كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم: ٧/٢/٤.ق
التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٧

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية الرياضية

الجامعة الاردنية

الموضوع: تسـهيـل مـهمـة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان **(واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة)** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة في توزيع الاستبيان على اعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقرة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام

نائب العميد
رئيس لجنة الدراسات العليا
أ.د. صادق الحايك

الجامعة الأردنية - كلية التربية الرياضية

ن.

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

الجامعة الأردنية
2012-1962
50
THE UNIVERSITY OF JORDAN

كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم: ١٣١٧ ٢.٤
التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٧

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الجامعة الهاشمية

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان (**واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة في توزيع الاستبيان على اعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقرة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام

نائب العميد
رئيس لجنة الدراسات العليا
أ.د. صادق الحايك

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
50 2012-1962

كليــة التربيــة الرياضيــة
Faculty of Physical Education

الرقم: د / ٤/٢

التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٧

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية الرياضية

جامعة مؤتة

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان (**واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة في توزيع الاستبيان على اعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقرة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب العميد

رئيس لجنة الدراسات العليا

أ.د. صادق الحايك

الجامعة الأردنية - كلية التربية الرياضية

ن.

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

الجامعة الأردنية
50
2012-1962
THE UNIVERSITY OF JORDAN

كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم:

التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٧

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية الرياضية

جامعة اليرموك

الموضوع: تسـهيـل مـهمـة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة **رشا عدنان صقر ورقمها الجامعي (٩١١٠٠٠٤)** باجراء دراسة بعنوان (**واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

ارجوا منكم التكرم بالايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة في توزيع الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقرة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب العميد

رئيس لجنة الدراسات العليا

أ.د. صادق الحايك

الجامعة الأردنية
كلية التربية الرياضية

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس: ٥٣٠٠٨٢٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5300825 - Amman 11942 Jordan

# ملحق(٥)

## استبيان للتحكيم

الاستاذ الدكتور المحترم .

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد اطروحة دكتوراه بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة) وبإشراف الأستاذ الدكتور: **هاشم إبراهيم**، والاستاذ الدكتور **ساري حمدان** ونظرا" لخبرتكم الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي، فإننا نأمل منكم بالإطلاع على فقرات محوري الاستبيان واعطاء كل فقرة من فقرات المحورين أهميتها النسبية، وإضافة ماترونه مناسبا من فقرات على هاذين المحورين بالشكل الذي يعمل على اثراء وإخراج أداة الدراسة بالشكل الملائم لغرض الدراسة وفي ضوء ما هو مرفق.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ........

وتقبلوا فائق الإحترام .............

**الباحثة**

رشا عدنان صقر

| أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي | الاهمية النسبية (١٠٠%) |
|---|---|
| يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية وعلوم الرياضة | |
| يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الاسلوب العلمي الذي تلجأ اليه الادارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها وصولا الى الاهداف المنشودة منطلقا من الداخل نحو الخارج وباحثاً في المؤثرات الداخلية والخارجية . | |
| يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر . | |
| يساهم التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياساتها وتحديد اهدافها كما ويحدد أسلوبها وشخصيتها بل ويميزها عن غيرها من المنظمات. | |
| يترابط التخطيط الاستراتيجي مع الاستراتيجية في الاسلوب من حيث الاستفادة من الموارد المتاحة والاستفاده من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف لتحقيق أفضل النتائج. | |
| يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل (٣-٥ سنوات) يحدد فيها رسالة الكلية والغايات والأهداف وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف فيها والتهديدات والفرص والامكانات المتاحة. | |
| يهدف التخطيط الاستراتيجي الى توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي. | |
| يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط الطويل المدى. | |
| هناك تشابه كبير بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمحتوى. | |
| يعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي. | |
| يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته وتقديم المساهمة في احداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة. | |
| يمكن الحكم على التخطيط الاستراتيجي بأنه ناجح عندما يقوم على أساس التفكير الابداعي الاستراتيجي الذي يرسم المستقبل بالصورة التي يرغب لها أن تكون. | |
| تتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي تجميع كم هائل من البيانات عن خلفية الاعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة. | |
| يتضمن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات والمخاطر المحتملة. | |
| يتضمن تحليل البيئة الداخلية تحديد مستويات الاداء ومجالات القوة والضعف. | |
| يسهم الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي (تحليل swot) للبيئة في انتهاز الفرص التسويقية وهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة. | |
| يساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان والتأكد من أن القرارات تتوافق مع المصالح بعيدة المدى وتشجع العاملين على العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة. | |
| تعتبر الرؤيا الاستراتيجية أعم وأشمل من الأهداف . | |
| ترتبط الرؤيا الاستراتيجية والرسالة بأغراض التنظيم. | |
| تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها. | |

| | |
|---|---|
| تعتبر عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة الى واقع عملي. | |
| يعتبر مراجعة ثقافة المنظمة من العوامل المهمة لتطبيق الاستراتيجية . | |
| تسهم مشاركة الادارة العليا والافراد في وضع الاهداف العامة ووضوح السياسة في خلق شعور بالمسؤولية لدى الجميع لتحقيق ماتم الاتفاق عليه. | |
| البرامج هي بمثابة خطط مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. | |
| تعتبر الاجراءات اكثر تحديدا من السياسات في التخطيط الاستراتيجي. | |
| يستلزم عند وضع البدائل الاستراتيجية أن يكون هناك تزامن مع وضع الغايات والاهداف وتتوافق مع الظروف المتوقع حدوثها ويتم ترتيبها حسب الأولوية والأهمية. | |
| تعتبر عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي جزء ومكون رئيسي من عملية الادارة الاستراتيجية. | |
| يعتبر عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأنه مسؤولية الادارة العليا فقط هو من معوقات التخطيط الاستراتيجي. | |
| يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة . | |
| يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والحدث. | |

| ثانياً: ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل كليات التربية الرياضية وعلوم الرياضة | الأهمية النسبية (١٠٠%) |
| --- | --- |
| يوجد فريق يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في كل كلية . | |
| تقوم الكليات بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها حالياً ومستقبلاً. | |
| تقوم الكليات بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها في الوقت الحاضر ومستقبلاً. | |
| تعمل الكليات على استغلال المواد والامكانات المتاحة لديها بالشكل الامثل بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها. | |
| تقوم الكليات باعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تتضمن سياسات وميزانيات وبرامج خاصة لجميع نشاطاتها. | |
| تقوم الكليات بوضع اطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي. | |
| يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في التخطيط الاستراتيجي من قبل الكليات . | |
| تدرس الكليات حاجة سوق العمل من الخريجين للتخصصات المختلفة. | |
| تتوافر المهارات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى كل من الادارة والعاملين في الكليات. | |
| تقوم الكليات بترجمة الاهداف طويلة الأجل الى أهداف متوسطة فقصيرة الأجل بهدف تحقيقها. | |
| تقوم الكليات بتنظيم دورات وورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية. | |
| تقوم الكليات بتحديد الاولويات الاستراتيجية والقضايا الحرجة باستمرار. | |
| تقوم الكليات بمشاركة العاملين وأفراد من المجتمع المحلي اثناء عملية التخطيط. | |
| تقوم الكليات بصياغة ووضع رؤيا ورسالة وأهداف واضحة لدى العاملين فيها تحدد مسيرتها المستقبلية. | |
| تحرص الكليات على تحديث خططتها الاجرائية وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئتين الداخلية والخارجية. | |
| تقوم الكليات بتحليل خطط السنوات السابقة لامتلاك اساس قوي لبناء خطط استراتيجية مستقبلية. | |
| تقوم الكليات بوضع نظام رسمي للرقابة على الاداء لاستخدامه فيما بعد عند تنفيذ الخطط الطويلة الأمد. | |
| تضع الكليات أهداف مرحلية (اقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانات والظروف المتاحة. | |
| تحرص الكليات على تخصيص موازنة كافية لتوفير مستلزمات الخطط التي تحقق الاهداف. | |
| تحرص الكليات على احتواء خطتها الاجرائية على المهارات الضرورية التي تتطلبها ثورة الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا . | |
| تقوم الكليات باستغلال نتائج التقويم لتقديم تغذية راجعة من اجل تحسين وتطوير الأداء. | |
| تعمد الكليات على وضع نظام لتقويم الاداء للوقوف على نقاط الضعف والقوة في الخطة الاستراتيجية والاستفادة منها. | |
| تتمتع الخطة الاستراتيجية للكليات بالمرونة الكافية لوضع استراتيجيات بديلة بهدف مواجهة المتغيرات الطارئة التي تحدث في البيئة واكثرها مناسبة للأهداف التي وضعتها. | |

عبارات اخرى تجدون من الاهمية اضافتها من اجل اثراء الاستبيان والتي تتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم المرتبطة به:

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

عبارات اخرى تجدون من الاهمية اضافتها من اجل اثراء الاستبيان والتي تتعلق بممارسة كليات التربية الرياضية للتخطيط الاستراتيجي:

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

..........................................................................................

شاكرين لكم حسن وطيب تعاونكم

## ملحق (٦)

### الاستبيان بالصورة الأولية

### استبيان للتحكيم

الأستاذ الدكتور ............................................ المحترم .

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد اطروحة دكتوراه بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة) وبإشراف الأستاذ الدكتور **هاشم إبراهيم،** والاستاذ الدكتور **ساري حمدان،** ونظراً لخبرتكم الرائدة في هذا المجال، فإننا نأمل منكم بالإطلاع على محاور وفقرات الاستبيان وإبداء آرائكم وملاحظاتكم، وإجراء التعديلات التي ترونها مناسبة من حذف أو إضافة أو تعديل بما يعمل على إخراج أداة الدراسة بالشكل الملائم لغرض الدراسة وفي ضوء ما هو مرفق.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ........

وتقبلوا فائق الإحترام .............

**الباحثة**

رشا عدنان صقر

## أولاً: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

| م | الفقرة | تنتمي للمجال | لا تنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الاسلوب العلمي الذي تلجأ اليه الادارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها وصولاً الى الأهداف المنشودة منطلقاً من الداخل نحو الخارج وباحثاً في المؤثرات الداخلية والخارجية. | | | | | |
| ٢ | يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأمد (٣-٥) سنوات يراعي رؤية ورسالة الكلية ، غاياتاتها وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها والسياسات والبرامج الزمنية لتحقيقها. | | | | | |
| ٣ | يتضمن تحليل البيئة الداخلية تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف. | | | | | |
| ٤ | يتضمن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتاحة للكلية والتهديدات والمخاطر المحتملة. | | | | | |
| ٥ | يسهم الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي (تحليل Swot) للبيئة في انتهاز الفرص التسويقية وهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للكلية. | | | | | |
| ٦ | يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة. | | | | | |

## ثانياً: ممارسة ادارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي

| م | الفقرة | تنتمي للمجال | لا تنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | تقوم الكلية بتحليل البيئة الداخلية بغية التعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل. | | | | | |
| ٢ | تقوم الكلية بتحليل البيئة الخارجية بغية الكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر المختلفة التي من المحتمل أن تؤثر عليها حالياً ومستقبلاً. | | | | | |
| ٣ | تعمل الكلية على استغلال الموارد والامكانات المتاحة لديها بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها. | | | | | |
| ٤ | تقوم الكلية باعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تتضمن سياسات وميزانيات وبرامج خاصة لجميع نشاطاتها. | | | | | |
| ٥ | تقوم الكلية بوضع اطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي. | | | | | |
| ٦ | تحرص الكلية على تخصيص موازنة كافية لتوفير مستلزمات الخطط التي تحقق الأهداف . | | | | | |
| ٧ | تعتمد الكليات على وضع مؤشرات لتقويم الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية واستغلالها بالشكل الأمثل. | | | | | |

## ثالثاً: توافر المعايير الجيدة فى مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للكلية

| م | الرؤية الاستراتيجية | تنتمي للمجال | لا تنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | تتسم رؤية الكلية بالواقعية والمرونة والتوجه المستقبلي. | | | | | |
| ٢ | تتميز روية الكلية بقابليتها لقياس مقدار التقدم الذي تحرزه في سبيل تحقيق غاياتها . | | | | | |
| ٣ | تتسم بقدرتها على تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين امكانات الكلية وقدراتها من ناحية وبين اهدافها وأهداف المجتمع من ناحية اخرى. | | | | | |
| ٤ | تتميز بالتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيق الرسالة الاستراتيجية. | | | | | |
| ٥ | تتسم رؤية الكلية بامكانية قيادة التغيير الاداري وتحويل الكلية من الوضع الحالي الى المأمول. | | | | | |
| | الرسالة الاستراتيجية | تنتمي للمجال | لا تنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | تتسم رسالة الكلية بالطموح والتحفيز للعمل والابداع لعامليها. | | | | | |
| ٢ | تتميز رسالة الكلية بالوضوح والفهم الصحيح من قبل جميع الأطراف المستفيدة داخل الكلية وخارجها. | | | | | |
| ٣ | تعكس الصفات المميزة والرئيسية للكلية في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة بما يوضح نمط الادارة السائدة فيها وما ترغب ان تكون عليه شاملة وواقعية مستقبلاً بصورة . | | | | | |
| ٤ | تتسم بالقابلية للتحول من خطط الى سياسات وبرامج عمل واضحة، فهي ممكنة التطبيق. | | | | | |
| ٥ | تتميز بانسجامها مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين المستويات الادارية المختلفة. | | | | | |
| | الأهداف الاستراتيجية | تنتمي للمجال | لا تنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | تتسم اهداف الكلية بقابليتها للقياس الكمي والوصفي | | | | | |
| ٢ | تتميز بالمرونة والقدرة على تحقيق التكيف والتوافق مع الظروف المحيطة بالكلية سواء الداخلية والخارجية. | | | | | |
| ٣ | تتسم بالوضوح والفهم الموحد من قبل جميع العاملين في الكلية. | | | | | |
| ٤ | تتسم بالمشاركة والقبول من جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها . | | | | | |
| ٥ | تفي باحتياجات ومطالب الأطراف الرئيسية التي تتعامل معها الكلية. | | | | | |

## رابعاً: توافر معايير الجودة الشاملة فى الخطة الاستراتيجية

| م | مجال المناهج والخطط الدراسية | تنتمي للمجال | لاتنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | تصميم المناهج والخطط الدراسية على اساس المرونة والتجديد والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة بالشكل الذي يقترب من المعايير العالمية. | | | | | |
| ٢ | احتواء المناهج والخطط الدراسية على أنشطة وتدريبات متنوعة تعزز قدرة الطلبة على توظيف مهاراتهم الرياضية لمواجهة ظروف الحياة المتغيرة وتنمية عنصر الابداع. | | | | | |
| ٣ | احتواء الخطط الدراسية والمناهج على مساقات وفعاليات تستهدف تحقيق النمو المتوازن من كافة النواحي(البدنية– النفسية- الاجتماعية- المهارية). | | | | | |
| ٤ | ادخال التكنولوجيا في المناهج التعليمية وتوجيه عمليتي التعليم والتعلم نحو اكتساب المعرفة الانتاجية لجعل الطلبة قادرين على الانتاج العلمي الجيد. | | | | | |
| ٥ | التوجه نحو تخصصات دراسية جديدة تنشا باستمرار نتيجة التقدم العلمي التكنولوجي والمتطلبات اللاومة لكوادر مؤهلة للنهوض بالمجتمع متماشية مع سوق العمل. | | | | | |
| ٦ | اجراء تقييم دوري للمناهج والخطط الدراسية بغية اكتشاف نقاط الضعف والقوة واضافة ماهو جديد. | | | | | |

| م | مجال أعضاء هيئة التدريس | تنتمي للمجال | لاتنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | دعم الباحثين المتميزين المبدعين من اعضاء هيئة التدريس واحترام استقلاليتهم وتكريمهم باستمرار. | | | | | |
| ٢ | العبء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس مناسب بالشكل الذي يتيح لهم الوقت الكافي لتطوير خبراتهم المهنية واجراء ابحاثهم العلمية. | | | | | |
| ٣ | مراعاة نسبة اعضاء هيئة التدريس الى نسبة عدد الطلبة. | | | | | |
| ٤ | تنمية وتطوير المعارف والآفاق العلمية المعرفية لاعضاء هيئة التدريس عن طريق حضور مؤتمرات وندوات علمية. | | | | | |
| ٥ | مناسبة عدد أعضاء هيئة التدريس مع احتياجات ومتطلبات كل قسم علمي في الكلية. | | | | | |
| ٦ | تشجيع اعضاء هيئة التدريس على تحديث مساقاتهم باستمرار واستثمار الوسائل التقنية الحديثة في تقديمها وعرضها بما يتوافق مع متطلبات العصر المتغير. | | | | | |

| | مجال الطلبة | تنتمي للمجال | لاتنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | توافر معايير محددة بدنياً وصحياً لقبول الطلبة في الكلية . | | | | | |
| ٢ | اتاحة الفرصة للطلبة على معايشة البيئة الواقعية واتخاذ موضوعاتها ومشكلاتها كجوانب اساسية للبحث والدراسة والاستفادة من نتائجها لحل تلك المشكلات. | | | | | |
| ٣ | تشجيع الطلبة على الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة (المحاضرات- المجلات- الكتب- شبكة المعلومات) | | | | | |
| ٤ | توفير بيئة تعليمية محفزة ومثيرة للابداع وتوظيف الاسلوب العلمي في حل المشكلات. | | | | | |
| ٥ | التعرف على حاجات ورغبات الطلبة والعمل على تلبيتها واشباعها. | | | | | |
| ٦ | توافر معايير فاعلة لتقييم اداء الطلبة ومعارفهم العملية والنظرية تتسم بالدقة والموضوعية للتحقق من مدى جودة المخرج التعليمي. | | | | | |

| | مجال علاقة الكلية بالمجتمع المحلي (خدمة المجتمع المحلي) | تنتمي للمجال | لاتنتمي للمجال | وضوح الفقرة | | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | واضحة | غير واضحة | |
| ١ | فتح قنوات اتصال مع الكليات الاخرى وأقسامها المختلفة | | | | | |
| ٢ | تلبية احتياجات سوق العمل من الخريجين ذوي الكفاءة العالية بجميع التخصصات. | | | | | |
| ٣ | عقد دورات تدريبية وتثقيفية للمجتمع المحلي. | | | | | |
| ٤ | استخدام مرافق الكلية من قبل المجتمع المحلي(المسابح- الصالات- الملاعب- الجيمات...) | | | | | |
| ٥ | التنسيق والتكامل بين خطط البحث العلمي ومشكلات المجتمع المحلي. | | | | | |
| ٦ | الحرص على رضا المنتفعين عن الخدمات التي تقدمها الكلية لهم. | | | | | |

عبارات أخرى تجدون من الأهمية اضافتها من أجل اثراء الاستبيان

..........................................................................................................

..........................................................................................................

## ملحق (٧)

**الاستبيان بالصورة النهائية**

**الجامعة الأردنية**

**كلية الدراسات العليا**

**كلية التربية الرياضية**

## السادة أعضاء هيئة التدريس المحترمين

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،**

تقوم الباحثة رشا عدنان صقر بإجراء دراسة بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة ) للحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية .

فأرجو التكرم بالمساعدة في انجاز متطلبات هذه الدراسة والإجابة على جميع فقراتها بدقة دون ترك أي فقرة منها ، وذلك بعد قراءتها بعناية فائقة بغية الحصول على نتائج مثمرة ومفيدة بغية الارتقاء بعملية التخطيط والخطة الاستراتيجية لكليات التربية الرياضية ، وأحيطكم علماً بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

## وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

رشا عدنان صقر

**تعليمات الإجابة على الاستبيان :**

١- الاستبيان مكون من ( ٥٩) فقرة موزعة على (٤) محاور أساسية هي :

المجال الأول : وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

المجال الثاني : ممارسة ادارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي .

المجال الثالث : توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للكلية .

المجال الرابع : توافر معايير الجودة الشاملة في الخطة الاستراتيجية للكلية.

٢- تستخدم الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة :

| درجة الموافقة | بدرجة عالية جدا | بدرجة عالية | بدرجة متوسطة | بدرجة قليلة | بدرجة قليلة جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

٣- ضع علامة (x) في المربع المقابل لكل فقرة تعتقد أنها متناسبة مع درجة الموافقة .

٤- يرجى تدوين المعلومات في الصفحة اللاحقة قبل الإجابة على الاستبيان .

**الجزء الأول : البيانات الشخصية**

الاسم (اختياري):..............................

**أولاً: نوع العمل**

- اداري ١- العميد ( )

٢- نائب العميد ( )

٣- مساعد العميد ( )

٤- رئيس قسم ( )

- عضو هيئة تدريس ( )

**ثانياً: الرتبة الأكاديمية**

أستاذ ( )

أستاذ مشارك ( )

أستاذ مساعد ( )

مدرس ( )

محاضر متفرغ ( )

**ثالثاً: الجامعة/ الكلية**

الأردنية ( )

اليرموك ( )

الهاشمية ( )

مؤته ( )

## المجال الأول: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

| م | الفقرة | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الاسلوب العلمي الذي تلجأ اليه الادارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها وصولاً الى الأهداف المنشودة منطلقاً من الداخل نحو الخارج وباحثاً في المؤثرات الداخلية والخارجية. | | | | | |
| ٢ | يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأمد يراعي رؤية ورسالة الكلية ، وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها والسياسات والبرامج الزمنية لتحقيقها. | | | | | |
| ٣ | يتضمن تحليل البيئة الداخلية تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف. | | | | | |
| ٤ | يتضمن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص المتاحة للكلية والتهديدات والمخاطر المحتملة. | | | | | |
| ٥ | يسهم الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي (تحليل Swot) للبيئة في انتهاز الفرص التسويقية وهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للكلية. | | | | | |
| ٦ | يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة. | | | | | |

## المجال الثاني: ممارسة ادارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي

| م | الفقرة | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تقوم ادارة الكلية بتحليل البيئة الداخلية بغية التعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل. | | | | | |
| ٢ | تقوم ادارة الكلية بتحليل البيئة الخارجية بغية الكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات المختلفة التي من المحتمل أن تؤثر عليها حالياً ومستقبلاً. | | | | | |
| ٣ | تعمل ادارة الكلية على الإفادة من الموارد والامكانات المتاحة لديها بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها. | | | | | |
| ٤ | تقوم ادارة الكلية باعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تتضمن سياسات وميزانيات وبرامج خاصة لجميع نشاطاتها. | | | | | |
| ٥ | تقوم ادارة الكلية بوضع اطار زمني لعملية التخطيط الاستراتيجي. | | | | | |
| ٦ | تحرص ادارة الكلية على تخصيص موازنة كافية لتوفير مستلزمات الخطط التي تحقق الأهداف . | | | | | |
| ٧ | تعتمد ادارة الكلية على وضع مؤشرات لتقويم الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية واستغلالها بالشكل الأمثل. | | | | | |

## المجال الثالث: توافر المعايير الجيدة في مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية للكلية

| م | أ- الرؤية | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تتسم رؤية الكلية بالواقعية والمرونة والتوجه المستقبلي. | | | | | |
| ٢ | تتميز رؤية الكلية بقابليتها لقياس مقدار التقدم الذي تحرزه في سبيل تحقيق غاياتها . | | | | | |
| ٣ | تتسم رؤية الكلية بقدرتها على تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين امكانات الكلية وقدراتها من ناحية وبين اهدافها وأهداف المجتمع من ناحية اخرى. | | | | | |
| ٤ | تتميز رؤية الكلية بالتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة للوصول لتحقيق الرسالة الاستراتيجية. | | | | | |
| ٥ | تتسم رؤية الكلية بامكانية قيادة التغيير الاداري وتحويل الكلية من الوضع الحالي الى المأمول. | | | | | |
| | ب- الرسالة | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
| ١ | تتسم رسالة الكلية بالطموح والتحفيز للعمل والابداع لعامليها. | | | | | |
| ٢ | تتميز رسالة الكلية بالوضوح والفهم الصحيح من قبل جميع الأطراف المستفيدة داخل الكلية وخارجها. | | | | | |
| ٣ | تعكس رسالة الكلية الصفات المميزة والرئيسية للكلية في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة بصورة شاملة وواقعية | | | | | |
| ٤ | تتسم رسالة الكلية بالقابلية للتحول من خطط الى سياسات وبرامج عمل واضحة، فهي ممكنة التطبيق. | | | | | |
| ٥ | تتميز رسالة الكلية بانسجامها مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين المستويات الادارية المختلفة. | | | | | |
| | ج- الأهداف | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
| ١ | تتسم أهداف الكلية بقابليتها للقياس الكمي | | | | | |
| ٢ | تتميز أهداف الكلية بالمرونة والقدرة على تحقيق التكيف والتوافق مع الظروف المحيطة بالكلية سواء الداخلية أم الخارجية. | | | | | |
| ٣ | تتسم أهداف الكلية بالوضوح والفهم الموحد من قبل جميع العاملين في الكلية. | | | | | |
| ٤ | تتسم أهداف الكلية بالمشاركة والقبول من جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها . | | | | | |
| ٥ | تفي أهداف الكلية باحتياجات ومطالب الأطراف الرئيسية التي تتعامل معها الكلية. | | | | | |

## المجال الرابع: توافر معايير الجودة الشاملة فى الخطة الاستراتيجية للكلية

| م | أ- المناهج والخطط الدراسية | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تصميم المناهج والخطط الدراسية على اساس المرونة والتجديد والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة بالشكل الذي يقترب من المعايير العالمية. | | | | | |
| ٢ | احتواء المناهج والخطط الدراسية على أنشطة وتدريبات متنوعة تعزز قدرة الطلبة على توظيف مهاراتهم الرياضية لمواجهة ظروف الحياة المتغيرة وتنمية عنصر الابداع. | | | | | |
| ٣ | احتواء الخطط الدراسية والمناهج على مساقات وفعاليات تستهدف تحقيق النمو المتوازن من كافة النواحي( النفس حركية- الادراكي- الوجدانية ). | | | | | |
| ٤ | توظيف التكنولوجيا في المناهج التعليمية وتوجيه عمليتي التعليم والتعلم نحو اكتساب المعرفة الانتاجية لجعل الطلبة قادرين على الانتاج العلمي الجيد. | | | | | |
| ٥ | التوجه نحو تخصصات دراسية جديدة تنشا باستمرار نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي ومتماشية مع سوق العمل. | | | | | |
| ٦ | اجراء تقييم دوري للمناهج والخطط الدراسية بغية اكتشاف نقاط الضعف والقوة واضافة ماهو جديد. | | | | | |
| | ب- أعضاء هيئة التدريس | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
| ١ | دعم الباحثين المتميزين المبدعين من اعضاء هيئة التدريس واحترام استقلاليتهم وتكريمهم باستمرار. | | | | | |
| ٢ | العبء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس مناسب بالشكل الذي يتيح لهم الوقت الكافي لتطوير خبراتهم المهنية واجراء ابحاثهم العلمية. | | | | | |
| ٣ | مراعاة نسبة اعضاء هيئة التدريس الى نسبة عدد الطلبة. | | | | | |
| ٤ | تنمية وتطوير المعارف والآفاق العلمية المعرفية لاعضاء هيئة التدريس عن طريق حضور مؤتمرات وندوات علمية. | | | | | |
| ٥ | مناسبة عدد أعضاء هيئة التدريس مع احتياجات ومتطلبات كل قسم في الكلية. | | | | | |
| ٦ | تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحديث مساقاتهم باستمرار واستثمار الوسائل التقنية الحديثة في تقديمها وعرضها بما يتوافق مع متطلبات العصر. | | | | | |

| م | ج- الطلبة | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | توافر معايير محددة بدنياً وصحياً لقبول الطلبة في الكلية . | | | | | |
| ٢ | اتاحة الفرصة للطلبة لمعايشة البيئة الواقعية،واتخاذ موضوعاتها ومشكلاتها كجوانب اساسية للبحث والاستفادة من نتائجها لحل تلك المشكلات. | | | | | |
| ٣ | تشجيع الطلبة على الحصول على المعرفة من مصادر متنوعة (المحاضرات- المجلات- الكتب- شبكة المعلومات) | | | | | |
| ٤ | توفير بيئة تعليمية محفزة ومثيرة للابداع وتوظيف الاسلوب العلمي في حل المشكلات. | | | | | |
| ٥ | التعرف على حاجات ورغبات الطلبة والعمل على تلبيتها واشباعها. | | | | | |
| ٦ | توافر معايير فاعلة لتقييم اداء الطلبة ومعارفهم العملية والنظرية تتسم بالدقة والموضوعية للتحقق من مدى جودة المخرج التعليمي. | | | | | |

| | د- المرافق والمنشآت التعليمية التعلمية | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | وجود قاعات دراسية مناسبة من حيث الحجم والتجهيزات التقنية. | | | | | |
| ٢ | توافر مدرجات تدريسية مناسبة مجهزة باحدث الأجهزة والأدوات التعليمية . | | | | | |
| ٣ | توافر مختبرات للحاسوب تلبي حاجات الكلية كما وكيفا. | | | | | |
| ٤ | توافر مكتبة في الكلية تتميز بمواصفات ومقاييس مناسبة من حيث (المساحة- الهدوء- المراجع العربية والاجنبية الحديثة) | | | | | |
| ٥ | توفر مرافق للانشطة الرياضية المناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من (ملاعب – مسابح- صالات) ضمن المقاييس القانونية. | | | | | |
| ٦ | وجود مختبرات علمية مجهزة باحدث الوسائل والاجهزة التقنية لخدمة العملية التعليمية. | | | | | |
| ٧ | توافر اجراءات محددة للتأكد من صلاحية الادوات والاجهزة الرياضية بشكل دوري. | | | | | |

| | ه- علاقة الكلية بالمجتمع المحلي | موافق بدرجة عالية جداً | موافق بدرجة عالية | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة منخفضة | موافق بدرجة منخفضة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | فتح قنوات اتصال مع الكليات الاخرى وأقسامها المختلفة | | | | | |
| ٢ | تلبية احتياجات سوق العمل من الخريجين ذوي الكفاءة العالية بجميع التخصصات. | | | | | |
| ٣ | عقد دورات تدريبية وتثقيفية للمجتمع المحلي. | | | | | |
| ٤ | استخدام مرافق الكلية من قبل المجتمع المحلي(المسابح-الصالات-الملاعب-الجيمات...) | | | | | |
| ٥ | التنسيق والتكامل بين خطط البحث العلمي ومشكلات المجتمع المحلي. | | | | | |
| ٦ | الحرص على رضا المنتفعين عن الخدمات التي تقدمها الكلية لهم. | | | | | |

# THE CURRENT STRATEGIC PLANNING AT THE FACULTIES OF P.E IN THE JORDAN UNIVERSITIES IN THE BASIS OF TOTAL QUALITY MANAGMENT

**By**

**Rasha Adnan Saker**

**Supervisor**

**Dr. Hashem Ibrahim, Prof**

**Co-supervisor**

**Dr. Sari Hamdan, Prof**

## ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of strategic planning in the faculties of physical education in Jordanian universities in the light of comprehensive quality standards from the perspective of faculty members in several areas; namely, the clarity of the concept, the extent to which faculties of physical education implement the strategic planning, availability of quality standards in the components and elements of strategic plan and the availability of comprehensive quality standards in the strategic plan for the faculties of physical education, and the variety of perspectives based on the study's variables – job title, academic rank- university/ faculties.

The study was conducted using the descriptive research, the sample of this study consisted of 93 faculty members out of 110 appointed at universities at a percentage of 84.54%. The searcher used a questionnaire as a tool to collect the data, which is comprised of 59 statements assigned to four main areas, after he was sure of sincerity and persistence.

In order to achieve the goals of the study and answer its question, SPSS application was used to analyze the data .The results of the study showed that the degree the reality of strategic planning in the faculties of physical education at Jordanian universities was medium (average) in all areas of the study based on the faculty members’ perspectives. also showed differences that were statistically significant based on the variable of job title and in favor of the administrative staff of the physical education faculties, while no differences appeared based on the variables of academic rank and the university or faculty.

The researcher recommended adopting the comprehensive quality strategy and its standards when the faculties of physical education planning for general strategies. The researcher also recommended that all staff members of the faculties should be involved and participating and implementing in planning for comprehensive quality strategy.